

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП**

**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

Финансии и банкарство

Ивана Нацева

**Бизнис-планот како инструмент на менаџментот за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот**

- Магистерски труд -

Штип, 2019 година



**UNIVERSITY “GOCE DELCEV” – SHTIP**

**FACULTY OF ECONOMICS**

Finance and banking

Ivana Naceva

**„Business plan as a management tool for achieving financial performance goals  
and minimizing risk”**

- Master thesis -

Shtip, 2019

**Комисија за оценка и одбрана:**

**Ментор:** проф. д-р Трајко Мицески  
Економски факултет  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

**Член:** доц. д-р Елена Веселинова  
Економски факултет  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

**Член:** проф. д-р Весна Георгиева Свртинов  
Економски факултет  
Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

## Бизнис-планот како инструмент на менаџментот за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот

### Краток извадок

Бизнис-планот е еден вид документ кој зборува за перспективите на компанијата, нејзиниот развоен потенцијал и истовремено го прецизира правецот на деловниот потфат. Се работи за сет од управувачки одлуки чија реализација ќе се одвива во предвидениот временски период.

Бизнис-планот претставува и средство во комуникацијата на неговите творци со генералните менаџери или финансиски директори во случај на интерни потфати, како и со останатите актери во деловното окружување како што се: добавувачите, дистрибутерите, купувачите и финансиерите.

Тој е пат за презентација на информации, односно претставува практичен тест дали наизглед една скромна идеја може да прерасне во голем и успешен деловен потфат. Неопходен е за сите организации, мали и големи, профитни и непрофитни, а сè повеќе го користат и менаџерите во јавниот сектор.

Бизнис-планот е потребен со цел да се согледаат сите фази на работење, како и недостатоците на самиот бизнис, т.е. да се оцени исплатливоста на бизнисот. Истиот овозможува да се согледаат сите пружени можности, да се откријат потенцијалните ризици со цел нивно минимизирање или отстранување пред тие да се појават. Добро изработен бизнис-план овозможува да се обезбедат неопходните финансиски средства од инвеститорот.

Без оглед на целите кои ги има едно претпријатие пред себе, добро изработен бизнис-план, во суштина, е секогаш во функција на поголема ефикасност во работењето, како и остварување на максимална финансиска добивка.

**Клучни зборови:** бизнис, планирање, стратегија, одлучување, финансирање, ризици.

## Business plan as a management tool for achieving financial performance goals and minimizing risk

### Abstract

The business plan is a kind of document that talks about the company's prospects, its development potential and at the same time specifies the direction of the business. It is a set of governing decisions whose implementation will take place in the foreseen period of time.

The business plan is also a means of communicating to its creators with general managers or financial directors in the case of internal ventures, as well as with other actors in the business environment, such as: suppliers, distributors, buyers and financiers.

It is a way of presenting information, that is, it is a practical test if a seemingly modest idea seems to grow into a great and successful business venture. It is indispensable for all organizations, small and large, profitable and non-profit, and increasingly used by managers in the public sector.

A business plan is needed in order to identify all the phases of the business as well as the disadvantages of the business itself, to evaluate the profitability of the business. It makes it possible to perceive all the opportunities offered, to identify potential risks, to minimize or eliminate them before they occur. A well-designed business plan enables the investor to obtain the necessary financial resources.

Regardless of the goals that a company has in front of its own well-designed business plan, it is essentially always in function of greater efficiency in operation, as well as achieving maximum financial profit.

**Keywords:** business, planning, strategy, decision making, financing, risks.

## СОДРЖИНА

ВОВЕД .....	9
ПРВА ГЛАВА.....	12
1. БИЗНИС-ПЛАНОТ КАКО МЕНАЏМЕНТ ФАКТОР ЗА РАЗВИВАЊЕ НА БИЗНИСОТ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	12
1.1. Дефинирање и значење на бизнис-планот.....	13
1.2. Бизнис-планот како основа за идната пазарна позиција на претпријатието .....	15
1.3. Развој на бизнис-планот и стартување на новиот бизнис.....	16
1.4. Намена на бизнис-планот и креирање на истиот .....	19
1.5. Корисници на бизнис-планот .....	23
ВТОРА ГЛАВА .....	27
2. ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПАЗАРОТ КАКО ФАКТОР ЗА ПОДОБРО ОСОЗНАВАЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ПОТЕНЦИЈАЛИ И МОЖНИТЕ РИЗИЦИ .....	27
2.1. Дефинирање на пазарот .....	28
2.2. Предмет и цел на истражување на пазарот .....	29
2.2.1. Типови на маркетинг истражувања .....	29
2.2.2. Фази во процесот на маркетинг истражувања.....	30
2.3. Стратегии за пазарно позиционирање на компаниите .....	31
2.3.1. Видови стратегии .....	32
2.3.1.1. Стратегија за позиционирање на брендот: бренд менаџмент или ребрендирање.....	32
2.3.1.2. Стратегија на продуктно позиционирање: “market fit” и диференцијација...32	
2.3.1.3. Стратегија на конкурентни цени: цени за профит.....	33
2.3.2. Стратегија за успешен настап на пазарот.....	34
ТРЕТА ГЛАВА.....	39
3. ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ ВО РАЗВИВАЊЕ НА БИЗНИСОТ.....	39
3.1. Поим, значење и функции на кредитното работење .....	40
3.1.1. Видови банкарски кредити .....	42
3.1.2. Банкарски кредит како извор на финансирање .....	44
3.1.3. Критериуми за кредитната способност на клиентите.....	46

3.1.4.	Постапка на одобрување и користење на кредитот .....	48
3.2.	Лизинг како извор на финансирање .....	48
3.2.1.	Што претставува лизинг? .....	50
3.2.2.	Учесници во договорот за лизинг.....	51
3.2.3.	Видови лизинг.....	51
3.3.	Лизинг наспроти кредит .....	53
3.4.	Фактори кои влијаат на одлуката за избор на извор на финансирање .....	55
ЧЕТВРТА ГЛАВА.....		57
4.	РИЗИЦИ И МЕНАЏИРАЊЕ СО ИСТИТЕ ПРИ РЕАЛИЗИРАЊЕТО НА БИЗНИС-ПЛАНОТ.....	57
4.1.	Дефинирање на ризикот.....	57
4.2.	Препознавање на можностите и спремноста за преземање ризик .....	59
4.3.	Ризик наспроти неизвесност.....	60
4.4.	Претприемништвото како својствено ризично однесување .....	61
4.5.	Потенцијални ризици .....	62
4.6.	Менаџирање (управување) со ризикот .....	66
ПЕТТА ГЛАВА.....		70
5.	ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ .....	70
5.1.	Методологија на истражување.....	70
5.1.1.	Оправданост на истражувањето .....	70
5.1.2.	Предмет на истражувањето.....	71
5.1.3.	Цели на истражувањето .....	71
5.2.	Хипотетичка рамка .....	72
5.3.	Методи на истражување.....	73
5.4.	Резултати од истражувањето.....	74
5.5.	Кратко заклучно согледување од емпириското истражување.....	93
ШЕСТА ГЛАВА.....		95
6.	ПРЕФЕРИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ ЗА КРЕИРАЊЕ И РЕАЛИЗИРАЊЕ НА УСПЕШЕН БИЗНИС-ПЛАН ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ НА РАБОТЕЊЕТО .....	95
6.1.	Реално согледување на сите влијателни фактори за креирање на успешен бизнис-план.....	96

6.2. Правилно дефинирање на поединечните планови како дел на севкупните активности на бизнис-планот .....	98
6.3. Развивање на посебен фокус при креирањето на финансиски план како дел од бизнис-планот .....	100
6.3.1. Оправдани инвестициски вложувања .....	101
6.3.2. Почесто следење на резултатите од работењето .....	102
6.3.3. Почеста анализа на финансиските извештаи .....	104
6.3.4. Согледување и анализа на можните неизвесности во работењето .....	105
6.4. SWOT анализа .....	106
6.5. Остварување на деловните активности .....	108
6.6. Континуирано креативно унапредување на бизнис-планот .....	109
ЗАКЛУЧОК .....	111
Користена литература .....	118



## **ВОВЕД**

Претворањето на една идеја во бизнис денес претставува најважниот и клучен елемент. Деловното планирање е временско огледало во работењето на едно претпријатие кое подеднакво им служи на сопствениците, менаџментот и кредиторите. Планирањето не е „сонување“ за она што ќе се прави во идниот период, туку одлучување за тоа што ќе се прави денес со намера да се остварат утрешните цели. Ефикасноста во работењето произлегува од добро планирање. Искуството вели дека компаниите можат најмногу да заштедат доколку добро планираат бидејќи тоа им овозможува помалку да инвестираат во ресурси кои се неопходни за остварување на деловни резултати.

Креирањето на бизнис-план е една од најважните задачи при започнување на сопствен бизнис. Како што се одвива процесот на креирање бизнис-план, ќе произлегуваат прашања или проблеми на кои претприемачите никогаш не ни помислиле, а кои, доколку не се разгледаат на време, можат во иднина да предизвикаат сериозни проблеми.

Внимателно подготвениот план е суштина на успехот на секој бизнис. Планирањето однапред значи дека се донесуваат подобри одлуки денес и помага во објаснувањето на сите релевантни фактори. Бизнис-планот е витален за луѓето кои го финансираат бизнисот, но особено е важен за луѓето кои се грижат за секојдневниот менаџмент.

Бизнис-план е економски документ во кој се прецизира: што работи претпријатието, како треба да работи и кои се неговите планови за работење во наредните три до пет години. Во него се зборува за перспективите на претпријатието, каков е неговиот развоен потенцијал и можностите за напредок. Во бизнис-планот се прецизира кои производи ќе се воведат на пазарот, бројот на нови вработени, на кој пазар ќе настапи, кои се проблемите со кои се соочувало претпријатието и како истите се совладени, визијата на претпријатието (каде ќе се наоѓа во наредните години) и која е неговата мисија (улога). Притоа, од најголема

важност е неговата реалност, т.е. бизнис-планот мора да биде реален за да биде остварлив.

Бизнис-планот покажува како компанијата ќе ги постигне поставените цели и ќе работи на постигнување на мисијата. Во текот на работењето бизнис-планот се користи како проверка на постигнатото, а со вградување на промени и дополнувања може да помогне во одредувањето на идните насоки на развој на бизнисот. Бизнис-планот јасно опишува како еден бизнис може да ги продава своите производи за да создаде профит и да биде атрактивен за потенцијалните инвеститори.

Во првиот дел на трудот ќе биде дефиниран бизнис-планот и неговото значење во насока на подобрување на перформансите на финансиското работење. Истовремено ќе се дефинира и содржината и формата на бизнис-планот, неговата намена, како и потенцијалните корисници на истиот.

Во вториот дел, ќе се обрати внимание на пазарот, предметот и целта на неговото истражување, типовите на маркетинг истражувања, фазите во процесот на маркетинг истражувања, како и стратегиите за позиционирање на пазарот.

Во третиот дел, ќе биде дефиниран поимот, значењето и функцијата на кредитните и лизинг аранжмани, споредба на истите како извори на финансирање на набавката на опрема, со сите нивни предности и недостатоци.

Во четвртиот дел ќе бидат дефинирани основните ризици со кои се соочува една компанија при реализирање на бизнис-планот, нивните карактеристики, видовите на ризици, како и менаџирање со истите.

Во петиот дел направено е емириско истражување притоа запазувајќи ги сите потребни квалитативни и квантитативни приоди за едно успешно истражување, а, исто така, е направена и статистичка обработка на резултатите од тоа истражување.

Во шестиот дел ќе бидат презентирани преферираните активности за креирање и реализирање на успешен бизнис-план за подобрување на

финансиските перформанси на работењето, како и континуирано креативно унапредувањето на истиот.

## ПРВА ГЛАВА

### 1. БИЗНИС-ПЛАНОТ КАКО МЕНАЏМЕНТ ФАКТОР ЗА РАЗВИВАЊЕ НА БИЗНИСОТ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Отворање на вратите на нашата земја кон светот подразбира усогласување на работењето на домашните компании со светските стандарди на работење. Невозможно е да се управува со успешна компанија врз основа на интуиција која не е поткрепена со адекватни податоци и информации. Токму за таа цел се врши изработка на бизнис-план, која истовремено стана и неопходна.

И покрај зголемената потреба од изработка на бизнис-план, голем број менаџери создаваат отпор, сметајќи дека истиот е досадна академска работа. Имено, популарноста на бизнис-планот не е поттикната од увереноста на нашите менаџери и претприемачи во нивната корисност, туку е последица на барањата на кредиторите кои ги финансираат бизнисите. Така, бизнис-планот се претвори во основен преговарачки акт во обезбедувањето на финансиски средства.

Бизнис-планот е документ кој зборува за перспективите на компанијата, нејзиниот развоен потенцијал и истовремено го прецизира правецот на деловниот потфат. Се работи за сет од управувачки одлуки чија реализација ќе се одвива во предвидениот временски период. Бизнис-планот претставува и средство во комуникацијата на неговите творци со генералните менаџери или финансиски директори во случај на интерни потфати, како и со останатите актери во деловното окружување како што се: добавувачите, дистрибутерите, купувачите и финансиерите<sup>1</sup>.

*Доколку вашиот бизнис-план зависи од тоа дали во критичен момент ќе  
ве открие некој голем инвеститор, тогаш истиот сигурно наскоро ќе  
пропадне. - Hugh Macleod<sup>2</sup>*

Корисно е да се има на ум дека бизнис-планот не продава нови идеи на инвеститорите, туку тоа го прават самите луѓе. Тој е само пат за презентација на

---

<sup>1</sup> R.Grozdanic, "Biznis plan za pocetnike", Tehnicki fakultet Cacku, Cacak, 2007, str. 1-3.

<sup>2</sup> Hugh Macleod, "How to be creative", Published by John Wiley & Sons, January 1<sup>st</sup>, 2010, page 32.

информации, односно претставува практичен тест дали наизглед една скромна идеја, може да прерасне во голем и успешен деловен потфат. Неопходен е за сите организации, мали и големи, профитни и непрофитни, а сè повеќе го користат и менаџерите во јавниот сектор. Без оглед на целите кои ги има едно претпријатие пред себе, добро изработен бизнис-план, во суштина, е секогаш во функција на поголема ефикасност во работењето, како и остварување на максимална финансиска добивка<sup>3</sup>.

### **1.1. Дефинирање и значење на бизнис-планот**

Бизнис-планот е визија на претпријатијата, патот од желба до реализација. Во него се инкорпорирани целите, анализираните основни слабости и најзначајните предности на планираните активности и во склад со истите, утврдените основни стратегии за негово спроведување<sup>4</sup>.

Бизнис-планот ја потврдува моменталната позиција на претпријатието. Изработката на истиот е развоен процес на тестирање на почетната деловна идеја, оценка на нејзините реални бизнис-шанси во пазарното окружување, проекција на неговата реализација.

Бизнис-планот е документ кој служи како стандард со кој може да се споредуваат тековните резултатите откако бизнисот ќе стартува. Редовното споредување на планираните со остварените активности овозможува да се идентификуваат проблемите уште пред истите да станат непоправливи. Редовното споредување и корекција на акциите помагаат да се одржи бизнисот на посакуваното ниво кон остварување на поставените цели.

Бизнис-планот е прва проверка и оценка на деловните идеи за потенцијалните партнери кои треба да вложат време, знаење или пари во тој проект, а не во некој друг. Тој овозможува управување со деловните активности на

---

<sup>3</sup> S. Barac, "Bankarsko poslovanje", Praktikum, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007, str 12.

<sup>4</sup> <http://edukacija.ekof.bg.ac.rs/tema-meseca.php?temald=8>.

претпријатието и управување со новите деловни потфати, па од тие причини се разликува од т.н. стандарден деловен план (прикажано на табела број 1).

Табела бр.1 – Разлики помеѓу стандарден деловен план и бизнис-план<sup>5</sup>  
Table No. 1 – Differences between standard business plan and business plan

<u>Стандарден деловен план</u>	<u>Бизнис-план</u>
Редовно се изработува	Вонредно се изработува
Поврзан е за датуми	Поврзан е за време
Ги вклучува сите проекти во компанијата	Ги вклучува само новите проекти
Го изработува служба за планирање	Го изработува служба за развој
Насочен е кон внатрешното окружување на компанијата	Насочен е кон надворешното окружување на компанијата
Целта е усогласување на сите деловни активности на компанијата	Целта е добивање на потребната поддршка за проектот
Голема прецизност и доверливост	Помала прецизност и доверливост
Има еднократни обележја (корекција и измени не се дозволени)	Има континуирани обележја (корекција и измени се дозволени)

Бизнис-планот не е класичен документ за планирање како годишниот или среднорочниот план за развој на претпријатието. Тој, всушност, и не се однесува на претпријатието, туку на одреден деловен потфат. Ова особено важи за средните и големите компании.

---

<sup>5</sup> L. Barjaktarovic, "Poslovne finansije", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str.107.

Станува збор за инструмент на управување со претпријатието кој сам по себе не го гарантира успехот на тоа претпријатие, туку само му помага на менаџментот на истото правилно да ги насочи своите деловни активности.

## **1.2. Бизнис-планот како основа за идната пазарна позиција на претпријатието**

Целта на пазарните информации е да ги информираат корисниците на бизнис-плановите во врска со положбата и промените на претпријатието на пазарот на набавка и пазарот на продажба. Станува збор за информации во врска со: асортиманот на производи, карактеристиките на одредена гранка, главните произведени производи, карактеристики на елементите на маркетинг миксот и нивна споредба со конкурентските претпријатија, учество на главните конкуренти на пазарот, вкупен број на купувачи, главни купувачи и учество на најголемите три купувачи, главни добавувачи, ограничувања во снабдувањето и слично.

Во рамките на бизнис-планот претпријатието мора јасно да ја дефинира својата развојна политика и целта на одредување на неговата идна пазарна позиција. Според тоа, развојната политика на претпријатието треба<sup>6</sup>:

- да ги одрази ставовите на претпријатието спрема антиципираните промени во окружувањето;
- да се базира на доволно долг временски и просторно широк хоризонт во кој ќе се иницираат и реализираат развојните проекти;
- да обезбеди конзистентност во одлучувањето за развојот на претпријатието;
- да ги усогласи целите, инструментите и можностите на претпријатието;
- да обезбеди единство на растот и развојот на претпријатието како деловен систем;

---

<sup>6</sup> Todorovic J. Duricin D, Janosevic S., "Strategijski Menadzment", 3. Izdanje, Institut za trzisna istrazivanja, str. 355.

- да придаде особена важност на основните вредности и развојни цели на општеството во кое претпријатието дејствува;
- да овозможи сите податоци во врска со неа да бидат разбирливи за сите органи и поединци кои ќе ја спроведуваат.

Како таква развојната политика е во кореспонденција со развојните цели и значајна премиса за формулирање стратегија за нивна реализација.

Во случај кога претпријатието нема деловна историја, односно кај почетните (start up) претпријатија<sup>7</sup>, неговата идна пазарна позиција ќе се спореди со постојната пазарна позиција на претпријатие кое има иста или слична дејност.

Сите бизниси, па дури и оние помалите, мора да имаат план, односно да бидат плански управувани. Бизнис-планот е едно од ултимативните правила на работењето. Експертите сметаат дека истиот е почеток на остварување на деловен успех и начин како да се реализираат целите според најдобро дефинирани стратегии.

Со дефинирање на бизнис-планот со неколку основни цели и следење на резултатите, сопственикот на бизнисот ќе може без проблем да го следи работењето и напредокот на својата фирма, а истовремено и да пристапи кон редефинирање на работата доколку нешто тргне наопаку.

### **1.3. Развој на бизнис-планот и стартување на новиот бизнис**

Основен предмет на овој чекор е изработка на добро замислен бизнис-план. Овој план се дефинира на начин на кој визијата и анализата на пазарот остваруваат конкурентска предност. Во рамките на овој дел се презентираат различни процедури, активности и методи за изработка на бизнис-планот. Повеќето претприемачи го потценуваат времето кое е неопходно за изработка на бизнис-планот, кој често трае од 2 до 9 месеци. Додека одреден број на претприемачи посветуваат доста време и труд на планирање за стартување на сопствен бизнис и определување на правните форми на претпријатието, други,

---

<sup>7</sup> Stavric B, Stamatovic M., "Menadzment", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2004.



пак, стартуваат сопствени фирми без многу размислување. Независно од количината на вложениот труд, една од најважните одлуки е изборот на организациона форма, односно деловен облик. Правните облици на организирање на претпријатието (корпорација, партнерство, акционерско друштво итн.) треба да се дефинираат во однос на краткорочните/долгорочните потреби на претпријатието.

Составен дел од имплементацијата на бизнис-планот е развој на стратегија за електронско работење и користење на електронско управување на односите со купувачите, управување со ланците на набавка и избор на стратегија за раст на претпријатието.

Успешните претприемачи и инвеститори знаат дека добрата идеја не е секогаш и добра прилика. Всушност, од 100 претставени идеи, се финансираат само една или две идеи. Преку 80% од одбивањата се случуваат во првите неколку часа, 10 до 15% се одбиени од страна на инвеститорите, после внимателно разгледување на бизнис-планот. Помалку од 10% привлечле доволно голем интерес за да заслужат темелна истрага со подолготрајно внимание од неколку недели, па дури и месеци.

Откако ќе се идентификува определена можност, неопходно е да се донесе одлука во врска со реализацијата и ангажманот околу истата. Кој и што прави? Како се донесуваат одлуки? Бизнис-планот треба да биде флексибилен, опфаќајќи и некои непредвидени случувања на патот до остварување на деловен успех.

Бизнис-планот ги отсликува сегашните и идните компоненти на бизнисот. Тој треба да даде одговор на некои од основните прашања: Колку бизнисот ќе се развива? Која е неговата конечна цел? Како ќе се реализира таа цел? Кое е предвиденото време за достигнување на одреден степен на развој?

Добро осмислен бизнис-план треба:

- да ја определи оправданоста на новата работа и изборот на одреден пазар;

- да послужи како водич во планирањето и организирање активности и поставување цели;
- да послужи како средство за обезбедување финансиски средства и човечки ресурси;

Бизнис-планот е „р’бетот“ на новиот претприемачки потфат. Тој е единствениот документ кој го води претприемачот низ три критични ситуации<sup>8</sup>:

- Го поедноставува процесот на донесување на одлуки во кризни времиња;
- Претставува мапа која го покажува патот во случаите на неодлучност;
- Претставува средство за мотивација во периодите на деморализација и неуспех.

Екстремно важен резултат во подготовката и изработката на бизнис-планот е идентификација на алтернативни решенија доколку се појават непредвидени случувања или одредени препреки. Бизнис-планот го принудува претприемачот детално да го испита потенцијалниот потфат во иницијалната фаза на планирање пред да се инвестира значителен капитал. Доколку планот открие непремостливи препреки, претприемачот можеби ќе мора да се откаже од идејата. Иако е обесхрабрувачки враќањето во фазата на генерирање на идеја, сепак треба да се земат во обзир следниве факти<sup>9</sup>:

- 1) Темелите се поставени и креирана е иницијална крива на учење;
- 2) Инвестирано е релативно малку време и капитал.

Претприемачите не треба да ги игнорираат и негативните претчувства. Откажувањето од една и започнувањето со нова идеја со голема самодоверба може да ги импресионира инвеститорите и останатите поединци кои се вклучени во проектот.

---

<sup>8</sup> Drucker, P.F, “The coming of the new organization”, Harvard Business Review, 1998 Vol. 66, No. 1.

<sup>9</sup> Sveiby, K.E. “The New Organizational Wealth: Managing and Measuring KnowledgeBased Assets”, Berrett-Koehler, San Francisco, 1997 Vol. 3.

#### **1.4. Намена на бизнис-планот и креирање на истиот**

„Бизнис-план е неопходен секогаш кога се навлегува во нови потфати бидејќи овозможува преглед на целината на вложувања, претставува потсетник за нешто да не се заборави или пропушти, укажува на критичните точки, им служи на оние кои се вклучуваат во потфатот како деловни партнери или финансиери да ја согледаат вредноста на конкретниот бизнис”<sup>10</sup>.

Бизнис-планот претставува збир на цели, политики, стратегии и сет на поединечни активности за имплементација на избраната концепција на бизнисот. Основната суштина е стратешко размислување се со цел за опстанок и раст на фирмата. Бизнис-планот е доста сложен инструмент кој овозможува управување со деловните активности и управување со деловните потфати<sup>11</sup>.

Со бизнис-планот се поставуваат целите и насоките за идниот развој. Истиот се базира на темелно планирање и детална анализа на конкретните параметри, во насока на откривање на нови бизнис-шанси, како и профитабилни бизниси. Изработката на бизнис-план е развоен процес кој еволуира од бизнис идеја, преку реални бизнис-шанси во окружувањето и сеопфатна проекција на остварувањето на бизнис-планот. Еднаш донесен бизнис-план претставува обврзувачки документ за сите учесници во реализацијата на истиот.

Потребата од изработка на бизнис-план, воопшто, се наметнува во следните случаи<sup>12</sup>:

- Кога претприемачот отвора нова фирма и стартува со нов деловен потфат;
- Кога претприемачот сака да обезбеди средства за проширување на бизнисот, реконструкција на постоечкиот, проширување на производството и подобрување на производите (во тој случај

---

<sup>10</sup> Prof. dr. Dragoslav Jakic, “Preduzetnistvo”, Beogradska poslovna skola, 4 dopunjeno izdanje, Beograd, str. 451.

<sup>11</sup> Prof. dr. Slobodan Barac, Prof. dr. Budimir Stakic, Prof. dr. Miroljub Hadzic, Prof. dr. Marko Ivanis, “Praktikum za bankarsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str 152.

<sup>12</sup> Франшиза се нарекува долгорочната, цврста договорна соработка помеѓу независни стопанственици, даватели и приматели на франшиза, каде давателот на франшиза му обезбедува на примателот сет на знаења за водење на бизнисот и му го отстапува својот бренд.

информациите од бизнис-планот претприемачот треба да ги насочи кон банкарите и да ги претвори во барање за кредит);

- Кога се започнува „семеен бизнис“;
- Кога намерата е привлекување нови надворешни партнери (купувачи, добавувачи, инвеститори, акционери итн.);
- Кога дел од претпријатието се отцепува од матичното претпријатие, стартувајќи нови деловни потфати;
- При реализација на одреден деловен потфат кој претпријатието не е во можност само да го финансира (пр. извозни активности, освојување нови пазари итн.);
- Кога претпријатието се продава или се продава одреден негов дел или ако се навлегува во т.н. „франшиза“;
- Кога се вложува во нов почеток на циклусот на производство кај постоечките претпријатија кои се во економски потешкотии.

Составувањето на бизнис-планот треба да започне дури тогаш:

- кога е јасно и прецизно дефинирана деловната идеја;
- кога се јасно и прецизно дефинирани ресурсите (пред сè, колку капитал/пари постои и колку капитал недостасува);
- кога е дефинирана временската рамка во која оваа идеја (проект) може да се развие и оствари.

Процесот на реализација на бизнис-планот треба да се спроведи во 3 фази<sup>13</sup>:

- 1) Доставување на резимето на бизнис-планот на потенцијалните инвеститори или кредитори;
- 2) Селективно доставување на бизнис-планот на внимателно одбрани, заинтересирани парнети или кредитори;

---

<sup>13</sup> Jovanovic Tihomir, „Osnivanje i vodjenje malog biznisa“, Nacionalna sluzba za zaposljavanje, Beograd, 2003, str 38.

3) Доставување на додаток на бизнис-планот и тоа само на оние партнери или кредитори кои навлегле во завршната фаза на преговори и кои изразиле спремност да започнат со реализација на бизнис-планот.

Едни од најважните и најсложените параметри кои се неопходни за изработка на бизнис-планот се:<sup>14</sup>

- Анализа на пазарот (процена на понудата и конкуренцијата, пазарна продажба или пружање услуги, пазарна набавка и маркетинг);
- Технички елементи на вложување (опис на техничко-технолошкиот процес, потрошувачка на сировини, материјали, техничка структура на вложување и сл.);
- Економско финансиска анализа (приходи и трошоци на сировини, репроматеријали и услуги, број на работни денови во првата година, трошоци за работна сила која може и да се исклучи од анализата доколку не го оптоварув работењето или да се вклучи доколку го оптоварува).

Успешен претприемач е секогаш и добар планер. Еден бизнис не може да започне без добро изработен бизнис-план. Иако бизнис-планот се формулира внимателно, сепак се појавуваат и некои нови околности кои бараат одредени промени во истиот. Токму од тие причини, неопходно е да се вршат некои негови корекции секогаш кога ќе се случат значајни промени во окружувањето. Најуспешни претприемачи се токму оние кои се флексибилни и кои многу бргу се прилагодуваат на промените во окружувањето кои можат да влијаат врз бизнисот.

Способноста на претприемачот и неговиот тим да направат прелиминарна верзија или финален бизнис-план, е добар показател за компетентноста на менаџерот да реализира одреден потфат на кој се однесува самиот план. Менаџментот, кој може сам да состави добар бизнис-план, ја разбира природата на бизнисот во кој има намера да влезе и е свесен за сите ризици кои истиот ги носи. Ваквата потврда за неговата компетентност е посебно значајна доколку планот е наменет на екстерните корисници. Инвеститорите најмногу ги привлекуваат бизнис-планови кои се изработени од управата на претпријатието, а

---

<sup>14</sup> [www.biznisplan.net](http://www.biznisplan.net).

не од страна на надворешни консултанти. Времето на ангажирање и обемот на активности се индикатори кои влијаат врз цената на ангажирање на надворешни консултанти, па доколку управата на претпријатието сама изврши добра подготовка на бизнис-планот, придонесува кон пониски трошоци за изработка на истиот. Меѓутоа, постојат и ситуации кога претприемачот и неговиот тим, покрај целокупната изработка на бизнис-планот, ангажираат и надворешни консултанти за поголемиот дел за негова припрема. Ваква помош за изработка на прелиминарна верзија на бизнис-план, претприемачите може да ја добијат од различни специјалисти, како што се стручњаци за: маркетинг, финансии, сметководство, човечки ресурси, правни работи и сл.

Бизнис-планот има две клучни намени:

- 1) Да му помогне на претпријатието во обезбедувањето на неопходниот капитал и
- 2) Да го олесни процесот на управување со растот и развојот на претпријатието.

Како средство за обезбедување на потребниот капитал, целта на бизнис-планот е да ги убеди инвеститорите дека претпријатието ги идентификувало пазарните можности, дека располага со претприемачки и менаџерски таленти неопходни за користење на идентификуваните можности и дека има рационален, доверлива и кохерентна програма за остварување на планираните приходи и расходи во предвидениот временски период. Вака набљудуван бизнис-планот претставува „маркетиншки документ“ на претпријатието или правен документ врз основа на кој се обезбедува потребниот капитал.

Втората улога се однесува на процесот на управување со растот и развојот на претпријатието. Во тој случај, бизнис-планот треба им овозможи на менаџерите јасно согледување на последиците од различните стратегии и тактики, како и согледување на потребата за човечки и материјални ресурси за започнување со нов или развој на постојниот деловен потфат.

Општопознато е дека стратегијата може да биде само една или пак „сет“ од стратегии, што зависи од многубројни фактори, како, на пример, од големината на

економскиот субјект, пазарната структура, големината на производниот (услужен) програм и сл.<sup>15</sup>

Бизнис-планот го олеснува управувањето на претпријатието и организирањето на планираните активности. Добро изработен бизнис-план му овозможува на претприемачот да изврши самооценка на деловната идеја. Тој е значаен и за контрола на тековните активности и следење на реализацијата на поставените цели. Обично, еднаш месечно се врши контрола на нивната реализација. Со цел, адекватно да одговори на потребите на контролата, потребно е бизнис-планот постојано да се прилагодува на промените, како што се појавата на нова технологија, конкуренција и слично.

Уште еден пример за примена на бизнис-планот е во случај на купување на франшиза. Во тој случај, иницијалниот надомест претставува еднократна исплата на паричните средства од страна на купувачот, со цел да го оствари правото на франшиза. Примателот на франшиза се стекнува со право на сопственост и користење на бизнис-планот со сите процедури за стартување на бизнисот, контакти со добавувачите и упатство за работење. Ваквите аранжмани вообичаено на запад вредат помалку од 200\$. Оние посложените договори може да гласат на износи и до 2000\$. Овој надомест би требало да ги покрие и трошоците за обука на вработените, избор на локација, воведување на систем за сметководство и контрола, како и услуги на консалтинг на новиот бизнис.<sup>16</sup>

### **1.5. Корисници на бизнис-планот**

Бизнис-планот е наменет на широк спектар корисници, како што се: инвеститори, кредитори, „храбри“ капиталисти, добавувачи, потрошувачи, вработени итн. Со оглед на тоа што секоја од овие групи корисници имаат различни очекувања, бизнис-планот треба да биде прилагоден кон нивните барања и очекувања. Токму од тие причини, најдобро е претприемачкиот тим да направи прелиминарен бизнис-план, не земајќи ги во предвид очекувањата на

---

<sup>15</sup> Vasiljev S. “Polazne konstante strateskog upravljanja”, Marketing, Beograd, 1993. Br.2, str. 18.

<sup>16</sup> Prof, dr. Avlijas Radoslav, “Preduzetnistvo”, Univerzitet Singidunum, 2010, str.40.

корисниците, а подоцна да се извршат потребните измени врз основа на тие очекувања.

Притоа, инвеститорите и „храбри“ капиталисти, најголемо значење придаваат на карактерот на претприемачот, односно на неговото искуство, знаење, репутација и слично, како и на финансиската состојба на претпријатието (финансиската структура, ликвидноста и рентабилноста). Во случај на купување на некое трајно потрошно добро, потенцијалните купувачи може да бараат да го видат бизнис-планот претходно. Потенцијалните добавувачи може да го условат потпишувањето на долгорочен договор за снабдување или испорака со претходно запознавање со бизнис-планот на претпријатието.

Табела бр. 2 – Преглед на прашања на кои треба да се посвети внимание во рамките на бизнис-планот во зависност од корисниците<sup>17</sup>

Table No. 2 - Overview of the issues that should be addressed within the business plan depending on the users

<i>Корисник</i>	<i>Прашања кои треба да бидат нагласени</i>	<i>Прашања кои не треба да бидат истакнати</i>
Банкари	Паричен тек Актива (средства) Стабилен раст	Брз раст Конкурентски пазар
Инвеститори	Брз раст Голем потенцијален пазар Управувачки тим	Актива (средства)
Стратешки партнери	Синергија Заштитени производи	Успешна продажба Актива (средства)
Големи купувачи	Стабилност на услугата	Брз раст Конкурентски пазар
Вработени	Сигурност Можности	Технологија
Специјалисти за спојување	Брзи остварувања	Проекција на иднината

---

<sup>17</sup> Prof, dr. Avlijas Radoslav, “Preduzetnistvo”, Univerzitet Singidunum, 2010, str.122.



Притоа, може да се заклучи дека при изработката на бизнис-планот мора да се обрати посебно внимание на најмалку три перспективи, независно од неговиот корисник, како што се:<sup>18</sup>

- Перспектива на претприемачот (тој е најспособен да ја објасни суштината на деловниот потфат бидејќи најдобро го разбира неговиот концепт и идеја, како и процесите и технологијата на работење);
- Перспектива на пазарот (во текот на формирањето на бизнис-планот, работењето треба да се гледа со очите на купувачите, односно потрошувачите);
- Перспектива на инвеститорите (тие очекуваат бизнис-планот да пружи реални и доверливи проекции на финансиските показатели, како што се: приходите, трошоците, паричниот тек, финансискиот резултат и слично).

Основни карактеристики на квалитетен бизнис-план се:

- Разбирливост,
- Релевантност,
- Претпазливост и
- Доверливост.

*Разбирливоста* се однесува на истакнување на информации во планот на начин на кој ќе бидат разбирливи за корисниците на истиот. Потребно е текстот да биде читлив, односно да се користат што е можно повеќе општи, а не стручни термини.

*Релевантноста* се однесува на истакнување на информации кои ќе бидат значајни за корисниците, односно може да влијаат врз донесувањето одлуки, додека, пак, непотребните информации треба да се изостават од планот. Ваквиот принцип особено доаѓа до израз при изработката на бизнис-планови за претпријатија кои веќе постојат на пазарот. Во тој случај, основните методологии за негова изработка прогнозираат работење „со“ проектот и „без“ истиот, па се анализира разликата во овие два случаи. Овој пристап се однесува на донесување на заклучок во врска со (не)исплатливоста на анализираниот проект.

---

<sup>18</sup> Prof, dr. Avlijas Radoslav, „Preduzetnistvo“, Univerzitet Singidunum, 2010, str.122.

*Претпазливоста* при изработката на бизнис-планот се согледува во барањето сите сомнежи во проекцијата на одредени показатели, како што се цена, пазарно учество, поединечни трошоци и слично да се решаваат преку избор на онаа варијанта која ќе предизвика полош финансиски резултат.

*Доверливоста* се согледува во барањето сите податоци да се проектираат врз основа на веродостојни информации. Во тој контекст, доверлива проекција на цена на одреден инпут бара адекватна анализа на пазарот, нормативите за производство на производи се условени со квалитетна техничко-технолошка анализа и слично.

Денес, влијанието на турбулентното окружување наметнува и дополнителен услов за квалитет на бизнис-плановите, а тоа е споредувањето на податоците. Контролната функција на плановите не е битна само за претпријатијата, туку и за кредиторите кои го контролираат нивното работење во текот на времетраењето на проектот. Целта на мониторингот е навремено реагирање на можните негативни тенденции.

## ВТОРА ГЛАВА

### 2. ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПАЗАРОТ КАКО ФАКТОР ЗА ПОДОБРО ОСОЗНАВАЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ПОТЕНЦИЈАЛИ И МОЖНИТЕ РИЗИЦИ

Со секој изминат ден, економијата станува сè повеќе и повеќе конкурентна, но потребата од соодветно знаење за проблемите и желбите на клиентите е составен дел на секој бизнис. Истражувањето на пазарот е најдобар начин да се зголеми задоволството на клиентите, да се разберат факторите кои влијаат на одреден бизнис и да се зголемат перформансите на истиот.

Истражувањето на пазарот е процес на собирање податоци за да се утврди дали одредени производи или услуги ќе ги задоволат потребите на своите клиенти. Со ефикасно истражување на пазарот, одредена компанија може да добие вредни информации за нејзините конкуренти, економските промени, демографијата, тековните трендови на пазарот и потрошувачките навики на нејзините клиенти.

Речиси секој тип на бизнис, со цел да биде успешен и да реализира позитивни финансиски резултати, бара адекватно истражување на пазарот.

Наведени се три причини зошто е толку големо значењето на истражувањето на пазарот за бизнисите и нивните финансиски потенцијали:<sup>19</sup>

- Истражувањето на пазарот може да гарантира за успехот на маркетинг кампањите и продажбата на бизнисот;
- Истражувањето на пазарот помага да се осознаат сите потенцијални конкуренти;
- Истражувањето на пазарот помага да се намали финансиската загуба на бизнисот и да се минимизираат ризиците поврзани со бизнисот.

Истражувањето на пазарот не само што помага во идентификување на нови бизнис можности, туку и во дизајнирањето на маркетинг кампањи кои директно ќе

---

<sup>19</sup> <https://www.insider.mk/insiderid-%D0%B7%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%BE-%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B6%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5%D1%82%D0%BE-%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80-%D0%B5-%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%BD/>

се концентрираат на интересот на потенцијалните потрошувачи и ќе помогне во зголемување на продажбата. Пазарното истражување обезбедува корисни информации во врска со потенцијалот на одреден сегмент од пазарот, во одредено време и во рамните на одредена возрасна група.

Пазарното истражување претставува добра алатка за оценување која може да биде од голема корист во компаративните студии. Со него може да се следи напредокот на компанијата, како и растот на нејзините конкуренти. Истовремено овозможува и да се реализираат бизнис стратегии кои ќе ја однесат компанијата чекор понапред од нејзините бизнис ривали.

Со истражувањето на пазарот, може да се минимизира ризикот и да се намалат шансите за загуба во голема мера. Пред лансирање на одреден производ/услуга, може да се идентификуваат потенцијалните проблеми, па дури и да се утврдат соодветни решенија. Истражувањето спроведено по лансирањето на новиот производ или услуга може да помогне да се пронајдат сите „дупки“ и да се изработат соодветни планови за да се спречи таа загуба и да се зголеми финансиската добивка.

## **2.1. Дефинирање на пазарот**

Пазарот е збир на постојните и потенцијалните купувачи на одреден производ. Големината на пазарот зависи од бројот на купувачи заинтересирани за одреден производ. Потенцијалниот пазар е збир на потрошувачи заинтересирани за купување на одреден производ. Тие мораат да имаат одредено ниво на приходи и производот мора да им биде достапен, т.е. на располагање. Достапен (расположлив) пазар е збир на потрошувачи кои имаат приходи, заинтересираност и достапност за купување на одреден производ. Компанијата може во својот настап да се ориентира на целокупниот достапен пазар или, пак, може да се концентрира само на одреден сегмент од пазарот.

## **2.2. Предмет и цел на истражување на пазарот**

Маркетинг истражувањето се дефинира како систематско дизајнирање, собирање, анализа и известување во врска со податоци и наоди кои се релевантни за одредена маркетинг ситуација со која се соочува компанијата.<sup>20</sup>

Истражувањето на пазарот е една од најважните активности во рамките на бизнис-планот, односно реализацијата на инвестициониот проект. Целите на истражување на пазарот се многубројни, но најчесто се врши со цел да се:<sup>21</sup>

- утврдат пазарните карактеристики на производот;
- анализираат општите карактеристики на пазарот;
- изврши класификација на пазарните производи и услуги по сегменти;
- анализира конкуренцијата и оцени конкурентската клима;
- оцени структурата на дистрибуцијата и да се донесе одлука во врска со изборот на продажен канал;
- согледа ценовната структура;
- согледа потенцијалната пазарна позиција на компанијата.

За да може една компанија да реализира успех во продажбата на своите производи, мора да спроведе маркетинг истражување со цел да се идентификуваат потенцијалните пазари и нивните деловни можности. Истражувањето на пазарот се врши со сите расположливи методи, а резултатите од истото треба да укажат на оние пазари кои имаат најголем потенцијал за апсорпција на производите на компанијата, пазари кои најбрзо се развиваат, моменталните маркетинг трендови, како и компаративните предности на компанијата на тие пазари.

### **2.2.1. Типови на маркетинг истражувања**

Маркетинг истражувањата се делат на ад-хок истражувања и континуирани истражувања.

---

<sup>20</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Marketing menadzment-, 12 izdanje Beograd, 2006, Str. 102.

<sup>21</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller: Marketing menadzment, 12 izdanje Beograd, 2006, Str. 102.

Ад-хок истражувањата се фокусирани на одреден маркетиншки проблем и собираат податоци во текот на еден временски интервал од еден примерок на испитаници. Може да биде прилагодено кон корисникот т.е. нарачателот на истражувањето и во форма на омнибус испитување во рамките на кое се врши пополнување на прашалници во текот на лични или телефонски интервјуа.

Континуираните истражувања подразбираат интервјуирање на истиот примерок на испитаници во повеќе наврати. Главни типови на континуирано истражување се потрошувачките панели, малопродажните ревизии и панели на телевизиски гледачи.

### **2.2.2. Фази во процесот на маркетинг истражувања**

Во литературата се наведува дека процесот на маркетинг истражувањето се состои од шест фази:<sup>22</sup>

1) *Почетен контакт* - маркетинг менаџментот на компанијата стапува во контакт со интерниот персонал кој е задолжен за маркетинг истражувањата или, пак, со некоја надворешна агенција;

2) *Упатство за истражување* - се врши дефинирање на обликот на истражување, клиентот го објаснува својот маркетиншки проблем и се поставуваат основните цели на истражување;

3) *Предлог за истражување* - одговор на агенцијата на барањата на нејзините клиенти, т.е. писмена претстава за тоа што ќе направи агенцијата за клиентите, со точно прецизирана временска рамка и трошоци на истражување;

4) *Фаза на прибирање главни податоци* - спроведување на испитувања чија основна цел е да ги дефинираат ставовите, склоностите и однесувањето на потрошувачите. Оваа фаза се состои од следните неколку чекори:

- Процес на земање мостри (кога и колку луѓе треба да се интервјуираат);

---

<sup>22</sup> David Jobber, John Fahy: Osnovi marketinga, 2 izdanje, (prevod Bojana Vujanovic)- Data Status, Beograd, 2006. Str 95-104.

- Метод на испитувања (како треба да се интервјуираат - лично интервју, телефонско интервју, испитување по пат на пошта и испитување по пат на интернет);
- Изработка на прашалник (кои прашања треба да се постават).

5) *Анализа и интерпретација на податоците* - добиените податоци се обработуваат и се прави квантитативна анализа со помош на специјално направени софтверски пакети за таа намена;

6) *Пишување и презентација на извештајот* - извештајот се пишува на јазик кој ќе биде разбирлив за читателот, т.е. треба да се избегнува употребата на жаргон. Истиот се состои од вовед во кој е направен приказ на договорените упатства, цели и методи на истражувањето. Потоа следува краток преглед на заклучоците и препораките. Најпосле, се врши преглед на слични испитувања и нивно влијание на ова истражување.

### **2.3. Стратегии за пазарно позиционирање на компаниите**

Бизнисот за да започне успешно да функционира, една од најважните работи кои треба да се направат е да се утврди на кој дел (место) од пазарот истиот припаѓа. За оваа цел не само што треба да се дефинира која и што е компанијата, кои се нејзините производи и услуги, кои се нејзините конкуренти и клиенти, туку треба и да се утврди целосниот „пакет“ што таа го нуди, односно да се нагласат нејзините најсилни адути при водењето на бизнисот.

Позиционирањето на пазарот може да се изврши на тој начин што ќе се наведе прецизно: Каде точно сакате да бидете на пазарот и што точно сакате да нудите? Која е цената на производите и услугите, каков е нивниот квалитет, како клиентите го добиваат тој производ или услуга, кои се условите на плаќање? Кои се предностите на производите или услугите и како тие ги задоволуваат потребите на клиентите и низа други специфични карактеристики со кои се одликува компанијата и она што истата го нуди на пазарот.

Задача на менаџментот на компанијата е да истакне како компанијата сака да биде препозната на пазарот, на кој сегмент од пазарот, со кои производи и

услуги и користејќи ги кои атрибути (цена, квалитет, начин на продажба, грижа за клиентите итн.)<sup>23</sup>.

### 2.3.1. Видови стратегии

Иако постојат голем број на маркетинг стратегии кои им стојат на располагање на компаниите, сепак се издвојуваат неколку основни групи кои се од поголемо значење<sup>24</sup>:

1) *Стратегија на сегментирање на пазарот и стратегија на диференцирање на производот*, кои може да се разгледуваат и како посебни стратегии, меѓутоа тие се условуваат една со друга. Целта на сегментирањето на пазарот е да се утврдат специфичните барања на одделни групи потрошувачи чии потреби треба да се задоволат со диференцирани производи.

2) *Стратегија на позиционирање*, која како стратегија е поврзана со перцепцијата на купувачите. Притоа, претпријатието може да одбере зајакнување на постојаната позиција, наоѓање на нова позиција за која купувачите изразуваат интерес и нејзино пополнување со производите на претпријатието и репозиционирање – кога претпријатието ќе увиди дека постојаната позиција која е перцепирана од страна на купувачите повеќе не носи профит и предност, па тоа води кон одлука за промена, односно замена на постојаната позиција со нова во мислите на купувачите и преземање на соодветни маркетинг активности во тој правец. Тие „новини“ може да се однесуваат на карактеристиките на производот, користа од истиот и сл.

3) *Стратегии за освојување на пазарот*, каде, според Котлер, постојат три основни стратегии во маркетингот:

- *Стратегија на недиференциран маркетинг* - значи максимизирање на ефикасноста на производството и напорите во маркетингот преку производство на еден или неколку стандардни производи и нивна продажба на масовен пазар. Основна претпоставка е дека купувачите се слични во поглед на нивните потреби

---

<sup>23</sup> <http://biznis101.com/planiraj-biznis/biznis-plan/186-delovi-na-biznis-plan--6-strategija-na-biznisot.html> (посетена на 30.01.2017).

<sup>24</sup> Јаковски, Бошко и Циунова-Шулеска, Анета, Маркетинг Менаџмент, Скопје, 2008, стр. 84.



и желби, а разликите кои постојат не се толку важни и немаат големо влијание врз купувањето на производите, односно услугите. Суштината на оваа стратегија е претпријатието да ги задоволи потребите на колку што е можно повеќе потрошувачи. Оваа стратегија на масовен пазар е многу ризична, во основа ја применуваат претпријатија кои одбрале да ја применуваат и стратегијата на водство на трошоците.

- Стратегија на диференциран маркетинг - претпоставува претходно извршено сегментирање на пазарот. Се применува кога се работи за повеќе пазарни сегменти за кои се применува посебна маркетинг програма. На тој начин се прават повеќе трошоци за производство и за маркетинг, но вкупната продажба е поголема.

- Стратегија на концентриран маркетинг – претпоставува претходно извршено сегментирање на пазарот. Стратегијата на концентриран маркетинг значи избор на еден пазарен сегмент на кој претпријатието ги концентрира своите маркетинг – напори.

Покрај овие, постојат и многу други алтернативни стратегии, при што секое претпријатие ја избира онаа стратегија која најмногу одговара на неговиот профил<sup>25</sup>.

Додека состојбата во секоја компанија е уникатна, сепак според глобалното искуство постојат заеднички критериуми за успех на компанијата во достигнувањето и освојувањето на пазарот. Без разлика дали компанијата е насочена кон потрошувачките стоки, кон деловни услуги или нова технологија, потребно е да се земат следниве димензии во развојот на стратегијата за позиционирање на пазарот:

- Стратегија за позиционирање на брендот;
- Стратегија за позиционирање на производот;
- Стратегија на конкурентни цени;

Со оглед на нивното значење, во продолжение, ќе бидат посебно елаборирани.

---

<sup>25</sup> [http://www.eurm.edu.mk/publikacii/Godisnik\\_2010-2011.pdf](http://www.eurm.edu.mk/publikacii/Godisnik_2010-2011.pdf) (посетена на 27.08.2017).

#### **2.3.1.1. Стратегија за позиционирање на брендот: бренд менаџмент или ребрендирање**

Позиционирањето на брендот е сериозна работа. Постојат неколку клучни прашања кои треба да бидат одговорени во бренд-позиционирањето.

*Прво*, потребно е да се утврди кои димензии се од клучно значење во позиционирањето. Ова најмногу се однесува на целните клиенти. Кои се првите две до пет основни критериуми во донесувањето на одлуките на потрошувачот?

Понатаму, треба да се разбере каде е поставен брендот во моментот, под претпоставка дека истиот е веќе влезен на пазарот, во однос на овие бренд критериуми. Овој вид на анализа често се спроведува со цел да ги утврди „празнините“ кои се неопслужени, што претставува потенцијална можност за позиционирање на местото „каде“ би сакале да биде поставен.

Потоа треба да се утврди дали новите можности за позиционирање се само прашања на пораки (во врска со она што моментлано го прави компанијата, зошто тоа е релевантно, и колку е различно) или, пак, се работи за зацврстување на придонесите на компанијата. Ваквата анализа на позиционирањето на брендот може да резултира во поедноставување на тоа кои производи или карактеристики се основните причини за купување и за прифаќање на понудите на компанијата за на крајот да се направи обид да се утврди какви треба да бидат залагањата на брендот. Откако ќе се направи ваквата анализа, ќе се работи на тоа како бренд-стратегијата ќе се позиционира во маркетинг и продажните активности.

#### **2.3.1.2. Стратегија на продуктно позиционирање: “market fit” и диференцијација**

Добрата стратегија на продуктивното позиционирање бара внатрешно и надворешно гледање.

Прво, бизнисот како целина треба да биде правилно поставен, а дури тогаш треба да биде поставено портфолиото на производи или услуги. Некои компании признаваат дека нивните понуди треба да „останат заедно“ и на тој начин да

даваат смисла на целовитост – да имаат однос еден кон друг и кон бизнисот во целина. Кога една компанија има различни понуди или брендови, најдобро е да користат два различни банери на компанијата.

Слично на тоа, кога компаниите се обидуваат да го прошират брендот на производот во многу насоки, тоа може да ја разводи вредноста на понудата и да ги збунат корисниците. Со портфолио на производи кое има смисла, бизнисот, исто така, потребно е успешно да ги диференцира своите производи од неговата конкуренција.

Типично, постојат три клучни димензии за позиционирање: функционалност, релевантноста и диференцијација.

Кога понудите се нови (на пример, врз основа на нова технологија) и не се добро разбрани, позиционирањето се однесува на тоа што се состои во понудата (на пример, сега можат да се гледаат филмови во High Definition).

Кога понудите се стокови, позиционирањето треба да биде според стратегијата за диференцијација, а во екстремни случаи, позиционирањето треба да биде околу емоционалното искуство на потрошувачот (на пример, пивото треба да биде студено, што, всушност, не претставува уникатна карактеристика на производот.

Понатаму може да оди со ставање на мерач на температурата кој ќе докаже дека пивото е студено.

#### **2.3.1.3. Стратегија на конкурентни цени: цени за профит**

Ценовната стратегија ги има своите корени токму во срцето на конкурентското позиционирање. Доколку компанијата може да се пофали со подобар производ ил услуга, а, исто така, има и добра пазарна репутација (или бренд), тогаш ќе ја имаат можноста да постават премиум цени.

Сепак, почетното прашање треба да биде: До кој степен клиентите на компанијата се ценовно чувствителни? Во многу случаи, особено во мали или

средни компании на пазарот, уникатната вредност на понудите на компаниите можат целосно да ја оправдаат повисоката цена.

Од друга страна, ако не постои конкурентност или се предмет на негативна репутација, никаков ценовен попуст не може да се изедначи со стратегијата. Разбирањето на оваа основна динамика на конкурентниот пазар, ќе овозможи да се создаде модел за информирање со ценовната стратегија - дали цената е поради задржување на оптимален волумен, дали е ценовна маргина или, пак, е цена за претпазливост?

Ценовната стратегија, исто така, може да овозможи, при опортунистички ситуации како што е земање на првата цел, да ја докаже својата вредноста при долгорочна врска.

Главната претпазливост во развојот на стратегијата за оптимизација на цените е во следново: да не се доведе приходите од продажбата да бидат единствен извор на input во организацијата.<sup>26</sup>

### **2.3.2. Стратегија за успешен настап на пазарот**

Секое претпријатие мора да се обиде да изнајде специфични начини со кои ќе ги диференцира своите производи за да создадат конкурентска предност. Со зголемувањето на конкуренцијата, како резултат на создавањето на единствен пазар на ниво на Европска Унија, потребно е да се вклучи и нов приод од страна на претпријатијата за успешен настап на тој пазар. Овој приод е во интерес на купувачите кои добиваат богата понуда под најдобри можни услови само со единствена цел да се создаде конкурентска предност.

Еден од начините кој ни дава таква можност е диференцијацијата со која се овозможува сопствениот производ да се разликува од сличните конкурентски производи. Значи, диференцијацијата треба да се сфати како обликување на значајни разлики со кои понудата на едно претпријатие се издвојува од понудата на конкурентите. Секое претпријатие мора да се обиде да изнајде специфични

---

<sup>26</sup> <https://www.chiefoutsiders.com/strategic-services/market-positioning-strategy> (посетена на 30.01.2017).

начини со кои ќе ги диференцира своите производи за да создадат конкурентска предност.

Претпријатието треба внимателно да ги анализира потребите на купувачите и нивното однесување, со цел да утврди што за нив е најважно, што тие најмногу вреднуваат и колку се подготвени да платат. Кога ќе го утврди тоа, претпријатието настојува да оствари конкурентска предност по пат на креирање на производ кој во целост ќе ги задоволи потребите на купувачите и на тој начин ќе се разликува од конкуренцијата.

Диференцијацијата постојано треба да е присутна, но треба да знаеме дека проблем би имале кога станува збор за стандардизирани производи кои даваат можност за мали варијации. Тоа се, на пример, месото, лековите и некои други слични производи. Покрај овие производи постојат други производи кај кои постои можност за голема диференцијација, како што се автомобилите и мебелот.

Главното, диференцијацијата на производите се постигнува преку: својствата на производите, квалитетот на производите, трајноста на производите и стилот и дизајнот на производите. Кога се сака да се постигне одредена конкурентска предност, со стратегијата на диференцијација секое претпријатие избира на кои диференцијални фактори таа ќе се заснова. Се поставува прашањето дали таа диференцијација треба да се заснова на еден диференцијален фактор или треба да се заснова на повеќе диференцијални фактори. Кога се сака да се постигне конкурентска предност, а со тоа и единственост на пазарот, главно тоа се постигнува преку користење на повеќе диференцијални фактори. Во денешно време, во време кога масовниот пазар се дели на помали пазарни сегменти, претпријатијата се обидуваат да ги прошират своите стратегии за позиционирање за да привлечат поголем број на сегменти. Секој диференцијален фактор влијае на перцепциите, преференциите и однесувањето на потрошувачите.

Важно е да се знае дека како резултат на овие диференцијални фактори кои успешно се вградуваат во стратегијата на претпријатието треба да се овозможи тоа да биде подобро и поразлично на пазарот на кој настапува. Со тоа се постигнува конкурентска предност. Да се има конкурентска предност најпрво

треба да се оствари надмоќност во споредба со конкуренцијата, а таа надмоќност се однесува на особините на производите, која е битна за купувачите. Предноста мора да биде забележана од купувачите и предноста не смее брзо да биде достигната од конкурентите, односно да е од траен карактер, да е одржлива или одбранлива на долг рок. Сепак треба да знаеме дека купувачите се единствените кои го одредуваат победникот во војната. Доколку купувачите ги прифаќаат производите тоа значи дека на претпријатието му овозможуваат да ја одржи својата конкурентска предност.

Накратко, диференцијацијата е само еден од начините за остварување на оваа конкурентска предност, но доста успешна доколку правилно се примени од страна на претпријатието.

## ТРЕТА ГЛАВА

### 3. ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ ВО РАЗВИВАЊЕ НА БИЗНИСОТ

Како еден од основните проблеми со кои се соочуваат нашите претпријатија, особено оние кои спаѓаат во категоријата на мали и средни е недостатокот на расположливи средства за набавка на нова опрема, што воедно повлекува и проблем во приспособувањето со современата технологија, што, пак, претставува неопходен предуслов за подигање на конкурентноста на локалниот, а особено на глобалниот пазар.

Ако претпријатието нема доволно сопствени средства за реализација на инвестицијата, која, обично, достигнува и до неколку десетици илјади евра, тогаш му преостанува докапитализација, која подразбира препуштање на дел од сопственоста и право на донесување на деловни одлуки или, пак, земање кредит, под услов да за истиот постои соодветна гаранција.

Кредитот во современи услови претставува повеќенаменска банкарска активност и еден од најзначајните инструменти во областа на банкарската политика за пласирање средства. Од банкарска гледна точка, за кредитна банкарска работа се смета онаа работа кога банката дава на заем одредена сума пари, а должникот се обврзува таа сума да ја врати во договорениот рок и да плати одреден надомест во вид на камата. Значи, основната карактеристика на кредитот е неговата повратност. Притоа, во самото кредитно барање на должникот мора да биде јасно наведено за која намена ќе биде искористен кредитот.

Многу инвеститори од најразлични причини не се во можност да добијат и да користат банкарски кредит, па се соочуваат со проблемот како да ја реализираат саканата инвестиција. Во таква ситуација покрај кредитот, на располагање им стои и друга опција, а тоа е таканаречениот лизинг аранжман кој брзо и ефикасно ќе го реши тој проблем. Се работи за механизам кој вклучува три договорни страни: давател на лизингот, испорачателот на опремата и примателот на лизингот.

Давателот на лизингот, односно претпријатието кое е регистрирано за вршење на оваа дејност, најпрво со испорачателот склучува договор за купување на опрема која е претходно избрана од страна на примателот на лизингот и со тоа станува правен сопственик на предметот на договорот.

Последователно, давателот и примателот на лизингот склучуваат нов договор со кој примателот се стекнува со право на користење на опремата, а за таа цел е должен на давателот на лизингот да му врши редовни месечни плаќања.

### **3.1. Поим, значење и функции на кредитното работење**

Добро развиениот банкарски кредит претставува основа за функционирање на процесот на производство и прометот на добра и услуги.

Во однос на процесот на репродукција, кредитот има многу значајна функција бидејќи овозможува ликвидност и го забрзува и зголемува процесот на производството.

Одобрувањето кредити е една од најважните, но воедно и најризичните услуги кои банката и нивните слични конкуренти ги пружаат на јавноста.

Основна задача на деловните банки е да собираат слободни финансиски средства од коминтентите кои имаат парични вишоци, од една страна, и пласирање на средствата на оние коминтенти на кои им се неопходни, од друга страна.

Имајќи го ова во предвид, банките се нарекуваат депозитно-кредитни институции бидејќи најголемиот дел од собраните средства потекнуваат од депозитите, додека пласманите, главно, се сведуваат на кредитни пласмани и покрај тенденцијата на пораст и на некредитни банкарски пласмани. Кредитирањето на клиентите спаѓа во активните банкарски работи.

Кредит претставува должничко-доверителски однос во кој доверителот го отстапува правото на користење на парите на должникот на определен период и



под определени услови кои ги дефинираат: каматата, времето и начинот на отплата на истиот, гаранцијата и сл.

Битно е дека кредитот постои начелото на поврат, што значи дека должникот има должност да му го врати на доверителот земениот кредит тогаш кога ќе истече времетраењето на кредитниот договор. Токму ова начело го разликува кредитот од подарок, субвенција, дотација или некои други облици на давање. Кредитот, по правило, се дава под определена камата, која претставува надомест за привременото користење на средствата кои му се отстапени на должникот.

Самиот поим „кредит“ потекнува од латинскиот збор “credo”, што значи доверба. Меѓутоа, во современото банкарско работење, односите помеѓу должникот и доверителот се помалку се засноваат на лична доверба (иако и тоа е важно), а сè повеќе се базираат на развиениот систем на различни обезбедувања и гаранции кои корисникот на кредитот е должен да ги обезбеди на давателот на кредитот.

Во современи економски услови кредитот ги има следниве функции:

- *Мобилизаторска функција* - огромното значење на кредитите и нивното влијание е изразено преку нивната мобилизаторска улога. Имено, без организирани кредитни ангажмани, големи износи на суми кои се наоѓаат во економијата и домаќинствата би биле неискористени. Бидејќи истите се мобилизираат и концентрираат, тие средства преку банкарските кредити се трансферираат онаму каде што се најпротребни и најкорисни, со што се забрзува репродукцијата и се придонесува кон јакнење на производната сила.
- *Обезбедување континуитет во репродукцијата* – кредитирањето овозможува ликвидност и континуитет во производството, како и зголемување на производството и регулирање на понудата на пазарот.
- *Обезбедување ликвидност и стабилност во економијата* – кредитот придонесува за надминување на сезонскиот карактер на производство и намалување на расчекорот помеѓу пласманот и наплатата.

- *Регулирање на понудата и побарувачката на пазарот* – кредитирањето на клиенти кои во моментот не располагаат со платежно способна побарувачка влијае на стабилизирање на пазарот и намалување на залихите, како и стабилизирање на цените.
- *Стимулирање на меѓународно економската размена* – кредитот како стимулатор на извозот, претставува значајно средство за конкурентноста на националната економија.
- *Го релативизира постоењето на регионални разлики на развиеност* – кредитот овозможува надминување на разликите во развиеноста меѓу поединечни земји. По пат на кредитирањето се остваруваат мерките на економска политика бидејќи се поттикнува развојот на неразвиени економски подрачја, гранки и активности. На меѓународен план, со помош на кредитот се ублажуваат разликите во развиеноста на поединечни земји.
- *Контролна функција* – преку процес на одбирање на клиентите и задоволување на условите за одобрување на кредитот, како и континуирано следење во текот на периодот на отплата на кредитот се овозможува контрола на економските субјекти.

### 3.1.1. Видови банкарски кредити

Денес кредитот е една од клучните банкарски работи во современи услови, иако во поново време се распространети и некои други банкарски работи и услуги кои истите ги вршат. Кредитот како масовен, високо стандардизиран производ, има голем број намени.

Според различни критериуми, кредитите можат да се поделат во неколку категории и тоа:<sup>27</sup>

➤ **Според обликот во кој се даваат:**

- *Натурален кредит* – кредит кој се одобрува во реални добра, најчесто земјоделски производи, а станува збор за најстариот облик на кредит,

---

<sup>27</sup> Hadzic, dr Miroljub: "Bankarstvo", Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadzment i osiguranje, Beograd, 2007, str. 254-255.

- *Стоковно-паричен кредит* – кредит кој се одобрува во стока, а се враќа во пари и најчесто се практикува помеѓу компаниите и
- *Паричен кредит* – во современи услови станува збор за кредит кој се одобрува и враќа во пари.
- **Според намената, односно употребата на кредитот:**
  - *Потрошувачки кредити* – кредити кои се наменети за потрошувачите, зголемувајќи ја нивната потрошувачка моќ и индиректно влијаат на порастот на производството преку зголемување на побарувачката за трајни потрошни добра,
  - *Производствени кредити* – кредити наменети за производителите кои директно влијаат на порастот на производството и се делат на:
    - *Кредити за обртни средства* – кредити за финансирање на редовните процеси на производство и
    - *Инвестициони кредити* – кредити кои се наменети за купување основни средства или изградба на погони.
- **Според рочноста:**
  - *Краткорочни кредити* – се одобруваат со период на враќање до 2 години,
  - *Среднорочни кредити* – се одобруваат со рок на враќање од 2 до 10 години и
  - *Долгорочни кредити* – се одобруваат со рок на враќање над 10 години.
- **Според тоа кој е доверителот:**
  - *Приватни,*
  - *Банкарски,*
  - *Јавни,*
  - *Домашни и*
  - *Странски.*
- **Според тоа кој е должникот, односно корисник на кредитот:**
  - *Индустриски,*

- *Комунални,*
  - *Занаетчиски,*
  - *Држани и*
  - *Комерцијални.*
- **Според критериумот на обезбедување на кредитот:**
- *Лични (персонални) кредити* – кредити кои се одобруваат на физичко лице или претпријатие без некое посебно покритеие, а се нарекуваат и *бланко кредити*, односно *отворени кредити* и
  - *Покриени (реални) кредити* – кредити кои имаат реално покритеие преку кое доверителот може да изврши наплата во случај на неисполнување на обврските од кредитниот договор од страна на должникот, а тоа се хипотекарните и гарантни кредити.
- **Според каматните стапки на кредитот:**
- *Каматни кредити* – кредити кои предвидуваат отплата со израчуната камата, како цена на кредитот и
  - *Бескаматни кредити* – кредити кои не предвидуваат плаќање на камата, туку цената на кредитот ја определуваат на некој друг начин.
- **Според критериумот на отплата на кредитот:**
- *Еднократни кредити* – кредити кои се отплаќаат еднократно и
  - *Сукцесивни кредити* – кредити кои се отплаќаат сукцесивно, на повеќе рати во зависност од кредитниот договор.

### 3.1.2. Банкарски кредит како извор на финансирање

Претпријатијата сè повеќе се соочуваат со проблемот на недостаток на финансиски средства. Ова влијае на финансиската побарувачка која, пак, директно врши притисок на пазарот на финансиски средства, при што дел од таа побарувачка се подмирува преку непосредниот однос помеѓу претпријатијата (кои емитуваат хартии од вредност) и имателот на вишок финансиски средства.

Меѓутоа, друг поголем дел од таа побарувачка се задоволува со посредство на деловните банки, т.е. со помош на банкарски кредити бидејќи кредитните пласмани на банките овозможуваат ликвидност, континуитет и стабилност на производниот процес.

Банкарскиот сектор како најзначаен избор на финансирање, главно, е насочен кон секторот на мали и средни претпријатија, како најпосакувана група на економски клиенти. Но и покрај тоа што во современи услови каматите се пониски и постојат и други бенефиции, сепак останува констатацијата дека цената на кредитите е висока.

Друг проблем на домашната економска сцена е дека почетните бизниси сè уште не се на листата на клиенти кои финансиерите би ги кредитирале. Меѓутоа, денес постојат низа финансиски извори и кредитни линии на банките, домашни и меѓународни организации кои не само преку кредитирање, туку и на други начини ги поттикнуваат и поддржуваат новите проекти.

Банките се конзервирани организации за кои најважно е да обезбедат сигурен поврат на кредитот, каматата и кредитните трошоци, па автоматски истите бараат соодветен колатерал кој би ги спречил евентуалните главоболки во врска со кредитирањето на должниците, технолошките промени, човечки конфликти, економски околности, структура на финансиите итн.

Важно е да се знае дека банките и претприемачите заземаат спротивни позиции: банките чуваат и продаваат туѓи пари за свој сопствен профит, а претприемачите и правните лица создаваат нови вредности за остварување профит.

Со постоењето на економска политика, банкарските пари кои во последните неколку години беа со дестимулирачки карактер, денес се достапни од кога било.

Инаку, банките се доста скептични кон категоријата на претприемачи—почетници. Имено, секој претприемач треба да заземе правилен став преку подготвеност, знаење и почит. Како прво, дали воопшто сака да врши отплата на кредит или некое друго финансиско решение кое би го добил? Потоа, секој

претприемач треба добро да анализира дали резултатите од неговото претприемништво се доволно добри за отплата на ратите од кредитот заедно со пресметаната камата? Имено, треба да се определи точната цел, рокот на кредитот и да се прецизира колку кредитот ќе го оптовари работењето. И секако, на крајот секој треба да размисли за најоптималниот, реално изводлив колатерал како обезбедување на кредитот. Не случајно банките бараат од претприемачите и правните лица обезбедување во вид на вреден имот, кој на банката ќе ѝ влее доверба за успешноста на проектот за кој се бара финансиска поддршка. На тој начин, воедно и се согледува сериозноста на кредитобарателите, кои во многу ситуации ветувањата за сигурни суперпрофити не ги поткрепуваат со ништо друго. Притоа, секоја банка е заинтересирана за деловните книги на претприемачот, кои се неговите главни партнери, дали ги исполнуваат нивните обврски на време, постојат ли големи долгови, на колкави суми се полисите за осигурување итн. Истовремено, банките ги интересира и статусот на претприемачите и правните лица, финансиските показатели, каква е ситуацијата со капиталот, дали постои хипотекарен кредит, лизинг опрема и сл. Потоа следи изборот на вистинскиот кредит. Дали на претприемачот повеќе би му одговарала кредитна линија, долгорочен или краткорочен кредит?

### **3.1.3. Критериуми за кредитната способност на клиентите**

Една од најважните задачи на банките на полето на пласирање на кредитни средства е испитувањето на кредитната способност на претпријатието – барател на кредитот.

Под кредитно способен барател на кредит се подразбира неговата способност успешно да ја изврши работата за која е баран кредитот и согласно условите за користење да го врати истиот во рамките на договорениот период.

Притоа, се издвојува посебен пристап познат под името “5C of credit”, кој ги нагласува петте доминантни фактори или показатели за кредитната способност на коминентите и тоа<sup>28</sup>:

- 1) *Character* – карактеристики на барателот на кредит;
- 2) *Capacity* – способност за плаќање;
- 3) *Capital* – богатството (капиталот) на кредитобарателот;
- 4) *Collateral* – условите за обезбедување на кредитот;
- 5) *Conditions* – условите на работење на кредитобарателот.

Имено, за кредитноспособни економски субјекти се сметаат правните и физички лица кои ги исполнуваат следниве услови:<sup>29</sup>

- Остварување позитивен финансиски резултат;
- По завршната сметка не постои непокриена загуба;
- Постои можност за враќање на кредитот во одреден период;
- Постои уредно финансиско работење;
- Постои уредна книговодствена состојба;
- Имотот и обврските се изразени во реална вредност во склад со прописите;
- Рационално ги користи расположливите средства;
- Наменски ги користи порано добиените кредити;
- Уредно ги подмирува своите обврски кон банката;
- Се придржува кон прописите за финансиско работење;
- Нема неконтролиран одлив на средства;
- Уредно ги наплатува своите побарувања;
- Има стручни и способни кадри за успешно извршување на работата.

---

<sup>28</sup> <https://www.investopedia.com/terms/f/five-c-credit.asp>.

<sup>29</sup> Barac S., Stakic B., Ivanis M., “Praktikum za bankarstvo”, Singidunum, Beograd 2003, str 243.

### 3.1.4. Постапка на одобрување и користење на кредитот

Постапката на одобрување и користење на кредитот ја сочинуваат правни и економски активности кои ги презема кредитобарателот, а кои се дефинирани од страна на деловната банка со цел да се одобри кредитот.

Секоја постапка на кредитирање на претпријатието се состои од следниве фази:<sup>30</sup>

- Поднесување на барање за одобрување кредит;
- Разгледување и обработка на кредитното барање;
- Донесување решение по основ на кредитното барање;
- Склучување на договор за кредит;
- Користење и враќање на кредитот.

### 3.2. Лизинг како извор на финансирање

Лизингот е многу важен извор на среднорочно и долгорочно финансирање бидејќи претставува економски ефикасно решение за набавување на потребните средства за нормално работење на претпријатието.

Поимот „лизинг“ (leasing) потекнува од англиските зборови “to lease” и означува одреден економски-правен однос, а во буквална смисла значи да се закупи нешто. Имено, смислата на лизингот се отсликува во тврдењето на Аристотел дека *вистинското богатство не е во сопственоста над имотот, туку во правото истиот да се користи*.<sup>31</sup>

Иако навидум изгледа дека лизингот е еден од поновите методи на финансирање, сепак првата примена на истиот се реализирала уште многу одамна.

Пронајдени се докази дека 2000 п.н.е. Вавилонците примениле еден вид лизинг за чамци и стока. Во современ облик, финансискиот лизинг потекнува од САД.

---

<sup>30</sup> BancaD'Italia – The Banking and Financial Sector in Countries of South East Europe, Roma 2002.

<sup>31</sup> Doc. Dr Zoran Jovic, Menadzment finansijskih institucija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str 156.



Првата компанија за финансиски лизинг е основата од страна на Хенри Шофилд во 1952 година во САД, со цел да се реализира трансакција во доменот на железничкиот транспорт.

Неколку фактори го поттикнаа брзиот развој на финансискиот лизинг и во Северна Америка и Западна Европа. Технолошкиот напредок предизвика потреба кај претпријатијата да ги обноват сопствените средства, а финансискиот лизинг го овозможи набавувањето на тие средства по поволни услови, за разлика од купувањето опрема. Во седумдесетите години на минатиот век, концептот на финансиски лизинг е усвоен во земјите во развој како што се Азија, Јужна Америка и Африка, а во осумдесетите истиот се прошири на светско ниво.

Лизингот им овозможува на претпријатијата да ја модернизираат својата опрема и со самото тоа да станат поефикасни и поконкурентни. Лизингот е особено погоден за малите и средни претпријатија, како и новите, тукушто основани кои многу често не можат да си дозволат други опции за финансирање. Токму затоа, владите на многу земји го поддржуваат лизингот како важен метод за поттикнување на инвестициите.

Денес, во светот лизинг индустријата е доста развиена. Во многу земји по пат на лизинг се финансираат повеќе од четвртина од сите набавки на деловна опрема. Само во земјите во развој, годишно по пат на финансиски лизинг се финансира набавката на нова опрема и возила во вредност од над 40 милијарди долари.<sup>32</sup>

Причините за лизинг се многубројни, од кои поизразени се финансиските причини и погодностите и економичноста кои ја овозможува лизингот.

*Финансиски причини* – не секое претпријатие или поединец е во можност да купи опрема неопходна за подигнување, проширување или модернизација на сопственото работење. Не располага секое претпријатие со адекватни средства кои би ги понудило како обезбедување за банкарски кредит. Во ваков случај, лизингот се јавува како одговор на погоре споменатите проблеми, на тој начин што пружа можности за примателите на лизинг да ја набават неопходната опрема.

---

<sup>32</sup> <http://www.kredit-lizing-leasing-kreditni-biro.info/LizingFlajer.pdf>.

*Погодности и економичност* – претпријатијата или поединците плаќаат лизинг надоместок од профитот кој е остварен врз основа на користењето на предметот на лизинг. Многу често лизингот го финансира 100% проектот. Користењето на лизинг, исто така, нуди и низа погодности – полниот износ на лизинг надоместот може да се одбие од основата за данок на добивка.

### **3.2.1. Што претставува лизинг?**

Лизингот е договорен однос со кој едната страна - давател на лизинг се обврзува на другата страна - корисник на лизинг да ѝ финансира набавка на опрема, на тој начин што опремата која корисникот на лизинг ќе ја одбере, давателот на лизинг ќе ја купи или порача да се направи кај производител, па откако давателот на лизинг ќе стане нејзин сопственик ќе ја предаде на користење и употреба на корисникот на лизинг на одредено време, а корисникот на лизинг се обврзува да плати одреден надоместок за истото, со право да може по истекот на рокот на договорот, истата да ја купи, да ја врати или продолжи да ја користи.<sup>33</sup>

Значи, лизингот е договор во кој давателот на лизинг:

- Со испорачателот на предметот на лизинг склучува договор за испорака (со кој добива се стекнува со право на сопственост над предметот на лизинг), при што испорачателот и предметот на лизингот се определени од страна на примателот на лизингот,
- Со примателот на лизинг склучува договор за лизинг, со кој на примателот на лизинг му го пренесува правото на чување и користење на предметот на лизинг на определен временски период

Со договорот за лизинг, правното или физичко лице, наместо да купи машина, компјутери, апарати, возило или други видови опрема и да одма да го плати целокупниот износ, истото се обраќа кај производителот на таа опрема или кај специјализирана компанија за вршење на таков вид дејности, т.е. лизинг компанија, да му ја даде бараната опрема под закуп (лизинг) на определен

---

<sup>33</sup> Владимир Капор и Славко Цариќ, Уговори робног промета, Нови Сад, 2000, стр. 79.

временски период во рамките на кој корисникот на истата ќе му го плаќа договорениот надомест, со што се стекнува со право на користење на опремата до утврдениот рок или потенцијален откуп на истата.

### **3.2.2. Учесници во договорот за лизинг**

*Давател на лизинг* – специјализирана организација која отстапува одредени добра т.е. опрема на користење во замена за определен надомест. Давател на лизинг може да биде економско друштво кое има дозвола од НБРМ за извршување на лизинг работи.

*Примател на лизинг* – правно или физичко лице кое ја зема на користење опремата на определено време, плаќајќи за истата договорен надомест на рати.

*Испорачател на предметот на лизинг* – може да биде и давателот на лизингот кај директниот лизинг, но може да биде и организација или лице кое посредно учествува во лизинг договорот.

### **3.2.3. Видови лизинг**

Во теоријата и праксата се јавуваат различни видови на лизинг и тоа:

*Директен лизинг* – е вид на лизинг дејност во кој давателот на лизингот е воедно и производителот на предметот на лизингот кој се дава на лизинг (нпр. кога производител на автомобил го дава автомобилот директно на некое претпријатие или граѓанин). Овој лизинг е многу сличен на кредитна продажба, со таа разлика што кај оваа дејност најесто не доаѓа до пренос на правата на сопственост над предметот на лизинг.

*Индиректен лизинг* – учествуваат три страни: производител т.е. испорачател на опремата, финансиер т.е. лизинг друштво како давател на лизингот и примател на лизингот, заинтересиран за користење на предметот на лизинг. Кај индиректниот лизинг, лизинг компанијата ја купува опремата од производителот на барање на купувачот и истата ја дава под закуп на купувачот под одредени услови.

Во зависност од можноста за откажување на лизингот во текот на договорениот закуп, се разликуваат:<sup>34</sup>

*Оперативен лизинг* – во кој договорните страни имаат право да го откажат договорот во секое време според условите кои се наведени во договорот. Времетраењето на договорот е секогаш пократок од економскиот век на инвестиционата опрема, а надоместот кој го плаќа примателот на лизингот е секогаш помал од вредноста на опремата. Давателот на лизингот го сноси ризикот на застареност и губиток на опремата, плаќа осигурување, одржување и сервисирање. Сите тие трошоци давателот ги пресметува во ратите од надоместокот кој го плаќа примателот на лизингот.

*Финансиски лизинг* – е вид дејност во кој корисникот на лизингот врз основа на долгорочен договор се обврзува дека ќе ги изврши плаќањата така да износот на сите рати го надминува износот на набавната цена на предметот на лизингот. Притоа, корисникот не може да го откаже договорот за лизинг во рамките на времетраењето на истиот. Времетраењето на финансискиот лизинг најчесто е со должина како и времето на користење на опремата која е предмет на договорот. Примателот ги сноси сите трошоци и ризици во врска со опремата.

Главната разлика помеѓу овие два вида на лизинг е тоа што финансискиот лизинг претставува финансирање на купувањето, а оперативниот финансирање на користењето на предметот на лизинг.

Според видот на договорни обврски по истекот на договорот за лизинг, се делат на:<sup>35</sup>

*Термински лизинг* – по истекот на рокот на лизингот, опремата задолжително се враќа на давателот на лизингот.

*Револвинг лизинг* – по истекот на рокот на лизингот, истиот може да биде обновен со старата опрема или со некој понов, современ модел.

---

<sup>34</sup> John E.G. Bateson, K. Douglas Hoffman, Marketing usluga, Datastatus I Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.

<sup>35</sup> Fletcher, M.; Freeman, R.; Sultanov, M. and Umarov, U., "Leasing in development - Guidelines for emerging economies", IFC, 2005

*Куповен лизинг* – корисникот на лизингот задолжително ја купува опремата по истекот на договорот за лизинг.

*Лизинг со опција за купување* – на корисникот на лизингот по истекот на рокот му се дава опција за купување на опремата, но тоа купување не е задолжително.

### **3.3. Лизинг наспроти кредит**

При донесувањето на одлука дали да се користи кредит или лизинг, потребно е да се анализираат низа елементи и околности во кои се наоѓа потенцијалниот корисник односно купувач на опремата.

Клиентите кои сакаат да го менуваат предметот на лизинг секоја година лизингот не е погоден од проста причина што законот не дозволува финансиски лизинг пократок од две години. Притоа, кредитот подразбира хипотеки и жиранти, додека кај лизингот не постои такво нешто. Кај лизингот, сопственик на предметот на лизинг е лизинг компанијата се до отплатата на последната рата. Со земањето на кредит, клиентот станува веднаш сопственик на она што го купува, освен ако не постои забрана за оттуѓување.

Во текот на времетраењето на лизинг договорот не постои можност за оттуѓување на предметот на лизинг, туку постои само можност клиентот да пронајде личност која ќе ги преземе сите негови обврски кои произлегуваат од лизинг договорот. Самиот лизинг, со своите две опции нагласени кај оперативниот и финансискиот, имаат различен даночен третман. Кај оперативниот лизинг трошоците за лизинг се во потполност признати како трошоци на работење и ја намалуваат основата за плаќање на данок на добивка, т.е. месечната рата на лизинг влегува во трошокот на работење. Со други зборови, предметот на лизинг е во економска и формално - правна сопственост на лизинг компанијата, а не на корисникот на лизинг

Табела бр.3 – Лизинг наспроти кредит (предности и недостатоци)<sup>36</sup>  
Table No. 3 - Leasing versus loan (advantages and disadvantages)

	Лизинг	Кредит
Брзина на обработка на барањата	+	-
Сопственост над предметот на финансирање	-	+
Почетни вложувања: Депозит/учество	+	-
Обезбедување: Хипотека/жирант	+	-
Каматни стапки	-	+
Осигурување на предметот на финансирање	-	+
Цена на финансирање	-	+

Кај финансискиот лизинг предметот на лизинг преминува во целосна сопственост на корисникот, со последната отплатена рата на лизинг договорот. Времето потребно за одобрување на лизинг е многу пократко отколку времето за одобрување на кредит. За физичките лица, лизинг компанијата ги разрешува барањата за 24 часа, додека за правните лица истата процедура трае најмногу 48 часа. Многу претприемачи го користат лизингот како поповолна опција за набавка на опрема и возила, а кредитот го користат за обртни средства и поголеми инвестиции или решавање на станбеното прашање или деловен простор.

---

<sup>36</sup> Vladimir Kapor I Slavko Caric, "Ugovori robnog prometa", Novi Sad, 2000, str 69.

### 3.4. Фактори кои влијаат на одлуката за избор на извор на финансирање

Одговорот на прашањето дали да се користи кредит или лизинг зависи од низа елементи и околности во кои се наоѓа потенцијалниот корисник, односно купувач на опремата. Во принцип, најповолно е набавката да се реализира од сопствени парични средства, без користење на кредит или лизинг.

Меѓутоа, многу често потенцијалните корисници немаат доволно или никакви парични средства и мораат да користат банкарски кредит или лизинг услуги. Помеѓу лизинг компанијата и банката постојат значајни разлики, иако во еден сегмент од своето работење имаат сличен или ист мотив. Сличноста се согледува во начелото за помош на клиентите да го решат проблемот на финансирање на набавката на саканата опрема. Банките тој проблем на потенцијалните корисници го решаваат преку одобрување финансиски кредити со помош на кои клиентот ја купува потребната опрема. Лизинг компанијата, пак, ја купува опремата која клиентот ја сака и му ја изнајмува да ја користи.

Лизингот како вид на финансирање допринесува кон забрзување на процесот на финансирање на текот на репродукција и како таков има низа предности во однос на другите опции на финансирање, а особено кредитното задолжување.

Предностите се следни:<sup>37</sup>

- Како облик на алтернативно финансирање, лизингот е посебно атрактивен за малите и средни претпријатија со оглед на тоа дека овозможуваат подигнување на работењето без големи финансиски издвојувања за набавка на опрема, како и во случаите кога поради цената, одредена опрема не е достапна за корисникот;
- Овој начин на финансирање овозможува искористување на расположливите готови пари за друга цел – почетна солвентност на претпријатието;

---

<sup>37</sup> Благица Георгиева, "Лизинг-како алтернативен извор на финансирање", Правник, бр.147/148, јули-август 2004.

- Корисникот и натаму има можност за склучување на договор за кредит, со оглед на тоа дека претходно не е оптоварен со друг кредит, што во очите на банката ја зголемува неговата кредитна способност;
- За лизинг, во главно не е потребно дополнително финансиско обезбедување, туку договорот за закуп се склучува многу полесно и поедноставно во однос на договорот за кредит;
- Отплатата на поединечните лизинг рати може да се договори така што секоја рата се покрива од приливот кој е остварен со користење на предметот на договор, на пр. од приходот од продажба на производот кој е произведен со опремата која е предмет на лизинг;
- Лизингот е единствена економична можност во случај кога на корисникот му е неопходна опремата за извршување на работата само во еден пократок временски период (една сезона), при што купувањето на истата во ваков случај би била погубно решение;

Меѓутоа, покрај бројните предности, лизингот има и одредени недостатоци кои не можат да останат занемарени. На пример, висината на лизинг надоместот кој се плаќа во текот на користењето на предметот на лизинг, најчесто го прави лизинг скап начин за набавка на добра и опрема. Во неразвините правни системи, лизинг аранжманите поради доминантноста на закуподавците, може да имаат за последица потпишување на договор кој не е поволен за корисникот. Истовремено, недостаток кај лизингот е оданочувањето и други фискални давачки, но ако корисникот нема готовина или не е кредитно способен, лизингот останува како најдобро решение за набавка на опрема бидејќи нуди можност на претпријатијата да ја модернизираат својата опрема и со самото тоа да станат поефикасни и поконкурентни.



## ЧЕТВРТА ГЛАВА

### 4. РИЗИЦИ И МЕНАЦИРАЊЕ СО ИСТИТЕ ПРИ РЕАЛИЗИРАЊЕТО НА БИЗНИС-ПЛАНОТ

Еден модерен бизнис-план кој како помагало го води бизнисот на патот кон успешноста, содржи уште еден елемент, а тоа е ризикот.

Ниту еден бизнис-план не може целосно да го искористи својот потенцијал без да постои соодветна анализа, проценка и менаџирање на ризикот.

Претприемачите можат да испланираат и да предвидат дека на одреден начин ќе се одвиваат работите, но нивното влијание не е секогаш во нивни раце.

Бизнисите се соочуваат со сите видови ризици, од кои некои можат да предизвикаат сериозна профитабилна загуба, па дури и банкрот. Имено, постојат многу надворешни фактори кога станува збор за еден претприемач и еден бизнис, а кои имаат огромно влијание врз остварување на зацртаното и резултатите од тоа остварување. Токму тие фактори треба да се погледнат низ призмата на ризичност, како би можело да се имплементира соодветен процес на менаџирање на ризикот во периодот на имплементација на бизнис-планот.

#### 4.1. Дефинирање на ризикот

Под ризик се подразбира можност за остварување на непредвидени и непосакувани последици. Ризикот е присутен кај сите видови претпријатија, без оглед на нивната големина.<sup>38</sup> Кога менаџментот на едно претпријатие сака да инвестира во извесна технологија, тој своите одлуки ги базира врз основа на анализа на минатото. Меѓутоа, кога новата технологија започне со работа во иднина менаџментот на претпријатието не може да биде сигурно дали неговите потрошувачи ќе се одлучат за одреден производ или дали конкурентите ќе направат слична инвестиција и ќе ја достигнат посакуваната пазарна позиција.

---

<sup>38</sup> Dixen M., Project Management Body of Knowledge, Association for Project Management, Fourth.

Ризикот треба да се гледа како предизвик, а не како препрека. Преземањето ризик претставува начин да се откријат сопствените способности на претпријатието и да се зголеми самодовербата на менаџментот на истото. Ако менаџментот одбива да преземе ризик, тогаш никогаш не може да ги искористи своите потенцијали.

Претприемништвото се базира на соодветна култура при преземањето на ризик, што е многу важно како ви се реализирале претприемничките потенцијали. Разгледувањето на ризикот претставува составен дел на сите деловни активности, а можноста за неуспех секогаш е присутна. Со ширење на работењето, проблемите со кои се соочува менаџментот стануваат сè поголеми и комплексни.

Донесување на одлука за тоа дали ќе се одбере ризична или конзервативна алтернатива, зависи од:

- ❖ атрактивноста на секоја поединечна можност,
- ❖ веројатноста за успех или неуспех кај секоја поединечна опција,
- ❖ нивото на загуба кое секое претпријатие е спремно да го поднесе и
- ❖ степенот до кој напорите на претпријатието можат да ја минимизираат веројатноста за неуспех, односно да ја максимизираат веројатноста за успех.

Културата на преземање ризик не значи дека претприемачот треба да стане коцкар. Постои огромна разлика помеѓу непромислените луѓе и претприемачите. Кога станува збор за ризикот и управување со истиот, незанемарливи се факторите кои настануваат во текот на деловниот процес и поради кои мора да се води сметка за ризикот на истиот тој процес.

Ризикот се карактеризира со три клучни фактори и тоа:<sup>39</sup>

- Ризично случување,
- Веројатноста за ризично случување и

---

<sup>39</sup> Jovanovic P., Menadzment – teorija I praksa, FON, Beograd, 2005.

- Големина на улогата на ризичното случување.

*Ризично случување* претставува појава, активност или случување, кое може да остави негативни последици врз работењето на претпријатието.

*Веројатноста за ризично случување* претставува веројатност за појава на одреден ризик.

*Големина на улогата на ризичното случување* е, всушност, големината на загубата која може да настане доколку се реализира ризичното случување.

#### **4.2. Препознавање на можностите и спремноста за преземање ризик**

Областите на менаџмент, психологија и економија, од неодамна обезбедуваат увид во доста сожени процеси на донесување одлуки, овозможувајќи им на поединците да започнат нов бизнис. Клучно прашање во ова истражување е: Како да се препознаат претприемачките можности?

Кругер ја испитува природата на претприемничко однесување и процеси поврзани со можноста за идентификација на поволни прилики и донесување одлуки да се преземе нов претприемнички деловен потфат. Тој укажува на тоа дека препознавањето на приликите и намерата која ги следи тие прилики се доволен услов да се активираат претприемнички активности. Перцепцијата на приликите е обликувана во смисла на антиципирање на можните добивки и трошоци кои претприемачите би ги очекувале.

Како одговор на прашањето зошто некои луѓе започнале свој бизнис, а други не, многу од литературата за претприемништвото се фокусираат на способноста на поединецот да ја препознае приликата која може да се искористи и неговата спремност да преземе ризик. Shane и Echardt ги сумираат овие истражувања со воведување на врска помеѓу поединецот и можностите. Конкретно, тие разговараат за процесот на откривање на можностите и објаснуваат зошто некои луѓе имаат поголема способност од другите, да ги откријат тие можности.

Клучната разлика помеѓу тие луѓе подразбира спремност за изложување на ризик.<sup>40</sup>

#### 4.3. Ризик наспроти неизвесност

Популарното мислење дека претприемачите кои се подготвени да преземаат ризик, стекнуваат профит како награда за сносување на неизвесноста и ризикот, се базира на концептот на Knight за претприемништво. Испитувајќи ги причините за настанување и постоење на претпријатието, Knight прави разлика помеѓу ризикот и неизвесноста и укажува дека профитот не е последица на ризикот, туку на неизвесноста.<sup>41</sup> Ризикот постои кога резултатите се неизвесни, но кога веројатноста за исходот може објективно да се предвиди. Неизвесноста постои кога веројатноста од исходот не може да се предвиди објективно, туку субјективно. Бидејќи во случај на ризик, исходот може да се предвиди со одреден степен на веројатност, т.е. на објективна основа, ризикот може да се осигура. Со оглед на тоа дека ризикот може да се осигура, истиот претставува трошок. Значи профитот не е резултат на ризикот. Профитот настанува како резултат на случувањата кои не можат да се предвидат, т.е. случувања чии исходи не можат да се предвидат на објективна основа, а тоа е, всушност, неизвесност. Неизвесноста создава прилика, односно приликата за профит произлегува од неизвесноста. Кога приликата е предвидлива, тогаш не постои можност за профит.

Претприемач може да биде секој кој е подготвен да преземе ризик за стартување на нов бизнис. Притоа, претприемачот не може да се осигура од деловен неуспех бидејќи крајниот резултат од работењето не може да се предвиди. Тоа значи дека претприемач е поединец кој е доволно одважен и

---

<sup>40</sup> Shane and Eckhardt further observe that other reasons involve the preference for autonomy and self-direction; still others involve differential access to scarce and expensive resources, such as financial capital, human capital, social capital and experiential capital.

<sup>41</sup> Knight, 1921. Ili F. H. Knight, Risk, Uncertainty and Profit, New York: Houghton Mifflin, 1921.

храбар да донесува одлуки, чии ефекти не можат да се предвидат во моментот кога се донесуваат, а наградата за тоа е профитот.

#### **4.4. Претприемништвото како својствено ризично однесување**

Во областа на економската литература, преовладувачката теоретска рамка која е користена во моделирањето на претприемничкото однесување, е општ модел на избор на приходот, кој понекогаш се нарекува општ модел на претприемнички избор.<sup>42</sup> Моделот го карактеризира изборот кој поединецот мора да го направи во текот на донесувањето одлука за тоа како да оствари приход.

Оваа студија се однесува на поединците кои се соочени со избор за прилив на своите приходи – или од заработката остварена од вработувањето во некое претпријатие или од стартувањето на сопствен бизнис. Суштината на изборот се состои во односот помеѓу платата, која поединецот очекува дека ќе ја добие по пат на вработување и профитот кој очекува дека ќе го оствари од новиот бизнис. Така, веројатноста за стартување нов бизнис може да се прикаже преку следнава равенка:

$$\text{Pr}(s) = f(P^* - W^*),$$

каде што:

$W^*$  - платата која поединецот ја очекува од вработувањето,

$P^*$  - ризичен профит, кој поединецот очекува да го оствари од новиот бизнис.

Значи, претприемничкото однесување може да се смета како ризично бидејќи бирајќи да следи добра прилика, претприемачот избира да работи во окружување, кое се карактеризира со висок степен на ризичност и неизвесност.

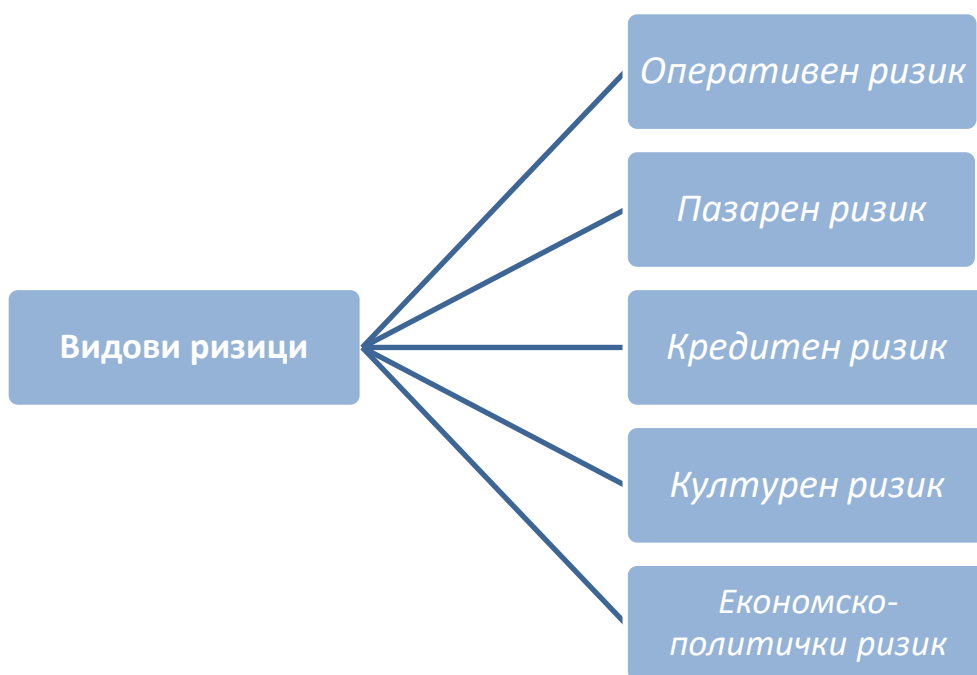
---

<sup>42</sup> Parker S., The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship, Cambridge, MA: Cambridge Press, 2004.

#### 4.5. Потенцијални ризици

Некои од најзначајните ризици со кои претприемачот се соочува, можат да се поделат во неколку категории прикажани на слика 1.

Слика 1. Видови ризици кај претпријатијата во земјите во транзиција<sup>43</sup>  
Picture 1. Types of Enterprise Risks in Transition Countries



*Оперативниот ризик* се јавува поради:

- недоволно разбирање на пазарната динамика,
- недостаток на претприемничко знаење и вештини,
- недоволен пристап до консултантски услуги и информациона системи и
- недоволно разбирање на подготовката на бизнис-планот.

*Недоволното разбирање на пазарната динамика* се карактеризира со недостаток на информации и знаење во врска со деловните можности, недостаток на способност за идентификација и одредување на деловните можности и ризици. Разбирањето на пазарната динамика е клучот за успех на новите претпријатија.

---

<sup>43</sup>Avlijas R., Preduzetnistvo I menadzment malih I srednjih preduzeca, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

Успехот на некое оперативно работење не обезбедува и личен успех на претприемачот во истата активност.

*Недостаток на претприемнично знаење и вештини.* Една од важните карактеристики на транзиционата економија е високо ниво на образование наследено од социјалистичката ера. Сепак, тоа не е добра основа за барањата кои ги наметнува пазарната економија. Проблемот вклучува неадекватни менаџерски, организациони, плански, маркетинг, сметководствени и стручни знаења и вештини.

*Недоволен пристап до консултантски услуги и информациона системи.* Станува збор за недостаток на деловни и технолошки инфраструктури кои ќе го поддржат претприемачот. Постои голем проблем кај претприемачите во фазата на пронаоѓање на информации неопходни за идентификација на пазарните можности.

*Недоволно разбирање на подготовката на бизнис-планот.* Бизнис-планот има фундаментално значење за презентација на претпријатието во најдобро можно светло. Тој е од есенцијално значење за подобро разбирање на сопственото работење, како и презентирање на работењето пред потенцијалните инвеститори и кредитни институции.

*Пазарниот ризик се јавува поради:*

- непредвидливи инфлаторни движења и промена на девизните курсеви,
- неадекватна инфраструктура,
- однесување на потрошувачите при купувањето на стока од увоз,
- намалување на пазарот поради појавата на странски конкуренти,
- недостаток на ефтини и доверливи пристапи до кредити и погрешен избор на партнер и
- црна, односно сива економија.

*Непредвидливи инфлаторни движења и промена на девизните курсеви.* Станува збор за ризикот од загуба поради спротивни движења во цената на

стоката или поради промена на девизните курсеви по кои е котирана одредена роба. Инфлаторниот ризик претставува голем ризик кога претпријатието делува на начин во кој датумот на договорот за трансакција се разликува од датумот на физичката трансакција. Кога стапката на инфлација е голема, цената на стоката се менува од ден за ден.

*Неадекватна инфраструктура.* Во земјите во транзиција, повеќето индустриски инфраструктури се економски истрошени и недостатокот на развиена мрежа води кон потешкотии при изборот на добавувачи и доцнење при испораката на производот/услугата. Земјоделските и фабричките производи, на пример, страдаат од доцнење при испораката, акумулирање на залихи и лоша манипулација со истите, што предизвикува недостаток и редуцирање на квалитетот на испорачаната роба.

*Однесување на потрошувачите при купување на стока од увоз.* Комерцијалната изолација и искуството на странските претпријатија во маркетинг техниките, влијаат на однесувањето на потрошувачите и ја прават увозната стока доста атрактивна. Ова води кон многу мала побарувачка на домашни производи и услуги.

*Намалување на пазарот при појавата на странски конкуренти.* Неразвиеноста на локалната инфраструктура и застарените деловни техники им даваат значителна предност на странските претпријатија, кои доаѓаат со многу подобри вештини и искуства, дури и во оние случаи кога квалитетот на стоката не е на високо ниво.

*Недостаток на ефтини и доверливи пристапи до кредити и погрешен избор на партнер.* Огромните потешкотии со кои се среќаваат малите и средните претпријатија се однесуваат на недостатокот на финансиски средства кои се неопходни за да се започне со нормално работење. Токму ова, понекогаш може да биде причина претпријатијата да навлезат во партнерство со погрешни личности. Овој ризик е многу голем во семејните претпријатија, кога при селекцијата на партнер не се користат објективни критериуми. Ваквото



неодговорно однесување на клучни луѓе во претпријатието може да го однесе истото во стечај.

*Црна или сива економија.* Обврските кои владата ги наметнува на претприемачите, како што се даночните обврски, здравствено осигурување, заштита на животната средина, се голем товат за претпријатијата бидејќи ги зголемуваат нивните трошоци, а истовремено ги ставаат во многу подобра положба поединците кои се бават со црна економија (продажба на криумчарена стока).

*Кредитниот ризик* се дефинира како ризик од неисполнување на обврските на договорната страна или несолвентност. Многу поголем ризик од неисполнување на дефинираните обврски постои на финансикиот пазар отколку што е тоа случај на пазарот на роба и услуги. На меѓународните пазари, исто така, е присутен и ризикот на трансфер. Ако прекумерените размени се рестриктивно контролирани од страна на централната банка, некогаш е невозможно да се изврши наплата. За малите и средни претпријатија, во земјите во транзиција, карактеристична е високата изложеност на инфлација. Притоа, многу е важно да се изврши прецизна евалуација на паричниот тек со цел да се делува превентивно и да се избегне ликвидација генерирана од оваа ризична ситуација.

*Културен ризик* претставува ризик од неуспех како последица на сериозни недоследности или неусогласувања помеѓу понудата на производи на транзиционото претпријатие и длабоко вкоренет систем на вредности, обичаи, верувања и ставови во определена земја, регион или економска заедница.

*Економски и политички ризик.* Дури и во случаите кога претпријатијата не можат да управуваат со овој вид ризик, сепак мораат да дефинираат адекватна стратегија за да го премостат истиот. Во ризици од овој вид можат да се вбројат скапите извори на финансиски средства и отсуство на пазар на капитал, потешкотии во привлекувањето на инвеститори, рецесија, висок раст на трошоците на производство итн. Економскиот и политичкиот ризик го детерминираат ризикот на земјата. Ова претставува еден од индикаторите кои го

користат финансиските институции при проценка на ризикот на вложување во одреден регион.

#### **4.6. Менаџирање (управување) со ризикот**

Концептот на управување со ризикот овозможува системско создавање на реална слика за спречување на штети и несреќи, односно за минимизирање на ризикот. Менаџирањето, односно управување со ризикот претставува процес кој треба да ги опфати следниве потпроцеси:<sup>44</sup>

- ❖ Идентификација на ризикот,
- ❖ Анализа и процена на ризикот,
- ❖ Планирање на реакцијата на ризикот и
- ❖ Контрола на применетата реакција на ризикот.

Првата задача кај управувањето со ризиците е согледување на сите ризици на кои е изложено претпријатието. Малите, средни и големи претпријатија се изложени на различни природни и други ризици и потребно е да се определи веројатноста за нивно настанување, кои се мерките за превенција кои можат да се превземат и кои се штети и покрај превентивните мерки, би можеле да настанат доколку ризикот сепак се оствари. Ако се добијат повеќе информации за потенцијалните извори на ризици и ако истите постојано се следат, голема е веројатноста дека проблемот на утврдување кои ризици можат да настанат во работењето ќе се реши на најдобар можен начин.

Анализата на ризикот подразбира анализа на сите причинители кои влијаат на настанувањето на ризикот и големината на штетните последици. Врз настанувањето на ризикот и врз обемот и големината на штетата која е последица на ризикот може да влијаат повеќе причинители т.е фактори. Претприемачот има задача да утврди кои фактори се позначајни, а кои помалку и каква е нивната меѓузависност. Проценката на ризикот подразбира согледување на можните

---

<sup>44</sup> Jovanovic P., Menadzment- teorija I praksa, FON, Beograd, 2005.

последници и трошоци за нивно отстранување. Врз основа на податоците кои се добиваат од проценката на ризикот се утврдува понатамошните мерки и постапки во процесот на менаџирање на ризикот. Вложувањето во превентивни мерки е од посебно значење бидејќи одлуките се донесуваат врз база на проценка на нивната ефикасност и исплатливост на вложувањата.

По идентификацијата, анализа и процена на ризикот, се спроведуваат активности за справување со ризикот. Постојат различни начини на постапување со ризикот:<sup>45</sup>

- Избегнување на ризикот,
- Намалување или ублажување на ризикот,
- Прифаќање на ризикот и
- Пренесување на ризикот.

*Избегнување на ризикот.* Се користи кога постои сознание за ризикот и за неговиот интензитет и проценка дека активностите за негово избегнување нема да претставуваат несразмерно голем трошок. Избегнувањето значи изворите на ризик да се отстранат или да не се активираат. Предност на овој метод е веројатноста дека ризикот нема да настане доколку неговиот извор никогаш не се активира. Меѓутоа, методот има ограничувања бидејќи сите ризици не можат да се избегнат (на пр. ризик од тероризам, поплава која е природно случување или невреме, па и граѓански одговорности од употреба на опасни работи).

*Намалување или ублажување на ризикот.* Целта на овој метод е преземање мерки за намалување на ризикот преку намалување на веројатноста за негово настанување и намалување на штетните последици. Активностите кои претпријатието ги презема со цел да го намали односно ублажи ризикот се, всушност, контролни активности. Целта на ублажување на ризикот е продолжување на извршувањето на активности во кои се јавува ризикот, со истовремена контрола заради задржување на ризикот на прифатливо ниво. Освен согледувањата за најдобри одговори на ризикот, потребно е да се разгледа и тоа

---

<sup>45</sup> Cvetinovic. M., Upravljanje rizicima u finansiskom poslovanje, Beograd, 2008.

дали се јавуваат случаи кои нудат позитивни прилики, а истовремено да не претставуваат закана за претпријатието. Мерките кои можат да влијаат на намалување на веројатноста за настанување на ризикот се најразлични, во зависност од тоа за какви ризици станува збор.

*Прифаќање на ризикот.* Еден од одговорите на ризикот може да биде и негово прифаќање без преземање на додатни активности. Дури и ако ризикот не може да се прифати, може да се случи можностите за преземање на одредени мерки во врска со некои ризици да бидат ограничени или трошоците за преземање на активности да бидат несразмерни во однос на можните користи. Во такви случаи одговорот може да биде прифаќање на ризикот на постоечкото ниво и подготовка на планови за постапките на решавање на проблемот кој ќе се појави во случај на остварување на ризикот.

*Пренесување на ризикот.* Најдобриот одговор на некои ризици може да биде нивно пренесување на трета страна или поделба на ризикот со некоја трета страна. Оваа опција е посебно добра за ублажување на финансискиот ризик или имотниот ризик. Типичен пример за пренесување на ризикот е користење на осигурително друштво на кое му се врши плаќање за да го преземе ризикот. Меѓутоа, во случаите кога извршувањето на одредени услуги го доверуваме на екстерна организација (outsourcing) треба да се нагласи дека, иако управувањето со ризикот е пренесено, одговорност за ризикот сè уште постои. Такви мерки и активности се преземаат бидејќи во рамките на самото претпријатие не постојат потребните средства, вештини и стручност за управување со ризикот, односно некој друг има поголема способност за поделотворно управување со тој ризик. Осигурувањето допринесува не само пренос на ризикот на друг, туку и негова подобра контрола по пат на предвидувања, врз основа на користење на статистички податоци за движење на ризиците со кои располагаат осигурителите. Кои ризици ќе се осигураат, т.е. пренесат на осигурително друштво зависи од деловната политика на економските субјекти.

Изборот на оптимален модел за контрола на ризикот за секоја разгледувана проценка на ризикот, поединечно се добива со комбинирање на расположливите методи на ризик.

Програмата за контрола на ризикот е документ со кој субјектот кој е изложен на ризик ги утврдува активностите, ресурсите, роковите и носителите на контрола на ризикот. Субјектот кој е изложен на ризик, мора да обезбеди постојано следење и контрола на ефикасноста на избраниот модел за контрола на ризикот. Истовремено, избраниот модел за контрола на ризикот мора постојано да се надоградува и корегира кога самата состојба на ризикот го бара тоа.

## ПЕТТА ГЛАВА

### 5. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

Претходните глави од трудот беа предмет на теоретско елаборирање на концептот на бизнис-планот заедно со неговите составни делови. Но, потребно е да се согледа и влијанието кое го има истиот врз целокупното работење на едно претпријатие, а со тоа и врз остварените крајни резултати. Притоа, од особена важност за претпријатијата е успешното креирање на соодветен бизнис-план кој ќе го отсликува нивното работење и ќе им помогне преку конкретни бројки и пресметки во конкретни чекори кои ќе треба да ги превземат во претстојните години да ја претворат во реалност нивната визија.

#### 5.1. Методологија на истражување

Со цел да се добие поголема јасност и прецизност во истражувањето, користевме соодветна методологија со аргументирање на оправданоста, предметот и целите на истражувањето, поставување на главна и споредни хипотези, а воедно и објаснување на методите што ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

##### 5.1.1. Оправданост на истражувањето

Оправданоста на ова истражување произлегува од самиот факт што бизнис-планот го претставува целосниот пат кој еден претприемач треба да го мине за да ја постигне зацртаната цел. Знаејќи го патот, многу е полесно истиот да се помине за побргу да се пристигне на посакуваната дестинација.

Најпрво на сите оние што имаат идеја за бизнис им треба план, како својата замисла би ја тестирале, а воедно да ги дефинираат целите и начинот на кој тоа и се остварило.

Искуството покажува дека дури 30 отсто од она што сме го планирале на почетокот ќе се реализира баш онака како што сме замислиле, а сè останато ќе се

прилагоди на вистинското оркужување околу нас и на ситуацијата во која се наоѓаме кога стартуваме сопствен бизнис.

Одовде произлегува дека во целост се оправдани нашите истражувачки напори насочени кон согледување на улогата која еден бизнис-план како инструмент на менаџментот ја има врз целокупното финансиско работење на едно претпријатие.

### **5.1.2. Предмет на истражувањето**

Предмет на истражувањето во овој труд е анализа на бизнис-планот како инструмент за успешно планирање и работење на претпријатието и негова интерпретација со осврт на поефикасно управување со истото.

Покрај користа од бизнис-планот за самото претпријатие во поглед на одлучувањето, истражувањата, исто така, ќе бидат насочени и кон неговите составни делови, како и информациите кои ги пружаат на корисникот на бизнис-планот.

Воведен документ за стартување на преговори на претпријатието со деловна банка, странски инвеститори и други е, всушност, бизнис-планот.

Времето во кое живееме има плодна подлога за примена на нови идеи и пронаоѓање на инвентивни претприемнички решенија, кои првенствено се опишуваат во бизнис-планот.

### **5.1.3. Цели на истражувањето**

Главната цел на ова истражување е да се согледа улогата на бизнис-планот како инструмент на менаџментот за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето.

Целта на ова истражување има научен и општествен карактер. Научната цел е научна дескрипција на сите елементи и содржина на бизнис-планот, како и финансирање на набавката на опрема по пат на кредитно задолжување или

лизинг аранжман, а оперативната цел е претставена преку одговори на прашањата:

Зошто и е потребен бизнис-план на една компанија?

Кои се нејзините целни пазари, т.е. кој ќе ги купува нејзините производи?

Која е нејзината деловна цел?

Што претставува банкарски кредит?

Што претставува финансиски лизинг?

Кои се главните предности и недостатоци при финансирањето на набавката по пат на кредит наспроти финансиски лизинг?

Со какви се ризици може да се соочи едно претпријатие и како истите успешно да се надминат?

Кои активности ги презема едно претпријатие за креирање и реализирање на успешен бизнис-план, со цел подобрување на финансиските перформанси на работењето?

## **5.2. Хипотетичка рамка**

Генералната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека бизнис-планот игра голема улога во прегледноста на состојбата на финансиските средства и минимизирање на ризикот со цел за непречено работење на претпријатијата и остварување на подобри деловни резултати.

Во насока на реализација на оваа хипотеза, ќе се земат во предвид и следниве посебни хипотези:

- Добро проектиран бизнис-план е појдовна претпоставка за добивање на неопходните финансиски средства за стартување на деловниот потфат,



- Претприемачот со бизнис-планот презентира јасна визија и слика за планираниот бизнис,
- Бизнис-планот претставува компас на претприемачот, посебно денес во услови на турбулентна економија и е потсетник за критичните точки во рамките на работењето,
- Бизнис-планот дава правец за остранивање на потенцијалните опасности кои се јавуваат внатре во претпријатието, како и опасности предизвикани од надворешното окружување,
- Овозможува согледување на идните проекции и студии за изводливоста на проектот за определен временски период,
- Бизнис-планот пред се, се базира на претходни испитувања и истражувања на пазарот, што обезбедува попрецизни чекори на претпријатието,
- Со бизнис-планот се утврдува позицијата на претпријатието во однос на пазарното окружување и конкуренцијата,
- Има повеќекратна намена, како кај интерните корисници (топ менаџмент), така и кај екстерните корисници (деловни банки, инвеститори) итн.

### **5.3. Методи на истражување**

Во рамките на овој труд се применети квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, меѓу кои можеме да ги истакниме следните: Анализа, Анкета, Набљудување, Компарација, Статистичка анализа.

Анализата е метод кој вклучува обработка на сите достапни материјали, кои се поврзани со улогата на бизнис-планот во сите аспекти од работењето на едно претпријатие. Притоа како литература се вклучени книги, извештаи, релевантни публикации, on-line бази на податоци, како и сите други објавени материјали од областа на управувањето со финансиските институции.

Анкетата е метод на истражување, кој бара утврдување на правилна и организирана подготовка, за добивање на реални одговор од страна на анкетирани лица. Оправданоста за нејзино користење се оправдува со тоа што истата се изведува релативно брзо поради можноста за писмено собирање на податоци од голем број испитаници.

Набљудување на испитаниците како квантитативен метод е спроведено врз селектирани испитаници, заради објективно согледување на истражуваната проблематика и добивање на комплетна претстава за состојбата, која е присутна во моментот на спроведување на истражувањето. Тука набљудувањето, како метод на истражување беше применето со цел поцелосно да се утврди значењето на бизнис-планот во оценката на исплатливоста на бизнисот.

Потоа, заради споредување на добиените сознанија од истражувањето ќе се приеми методот на компарација.

Собраните податоци, ќе бидат статистички обработени заради изведување на заклучоци. Статистичката обработка овозможува табеларно прикажување и графичко обликување на обработените податоци.

#### **5.4. Резултати од истражувањето**

Главен елемент на емпириското истражување е анкетата која е извршена во Штип и Скопје, притоа анкетирани се 116 лица, од кои 32 менаџери и 84 останати вработени, во јуни и јули 2019 година.

Од вкупниот број на анкетирани лица значи 38% беа менаџери, а 62% беа вработени.

Беа поставени 10 прашања со 3 можни одговори: *да, не и без одговор.*

Табела бр.4 Анкетен прашалник за вработени и менаџери  
Table No.4 Questionnaire for employees and managers

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1.Дали сметате дека Вашата организација располага со добар бизнис-план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето?	Да	27	88	69	82
	Не	0	0	5	6
	Без одговор	5	12	10	12
	Вкупно	32	100	84	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 6,136 C =0,173				
2.Дали сметате дека правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по бизнис-планот?	Да	27	84	70	84
	Не	0	0	7	8
	Без одговор	5	16	7	8
	Вкупно	32	100	84	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 10,559 C =0,224				
3.Дали Вашата плата Ве прави повеќе мотивирани за постигнување на поголеми деловни резултати?	Да	30	94	57	68
	Не	0	0	12	14
	Без одговор	2	6	15	18
	Вкупно	32	100	84	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 24,023 C = 0,327				
4. Дали во бизнис-планот на организацијата е планирано користење на кредитни услуги и дали истите правилно се користат?	Да	28	88	57	68
	Не	2	6	14	17
	Без одговор	2	6	13	15
	Вкупно	32	100	84	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест =11,136				

**Бизнис-планот како инструмент на менаџментот за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот**

<b>C = 0,230</b>					
5. Дали навреме се успева да се вратат позајмените кредити за одредениот бизнис?	Да	27	85	40	48
	Не	2	6	27	32
	Без одговор	3	9	17	20
	Вкупно	32	100	84	100
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест = 31,683</b> <b>C = 0,370</b>					
6. Дали во организација се користи лизингот како начин на финансирање односно работење?	Да	15	47	34	41
	Не	12	37	22	26
	Без одговор	5	16	28	33
	Вкупно	32	100	84	100
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест = 8,882</b> <b>C = 0,206</b>					
7. Дали во бизнис-планот се разработени можните ризици во работењето?	Да	25	78	72	86
	Не	3	9	7	8
	Без одговор	4	13	5	6
	Вкупно	32	100	84	100
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест = 2,736</b> <b>C = 0,116</b>					
8. Дали, менаџерот успева да се справи со пројавените ризици во работењето?	Да	26	81	58	69
	Не	2	6	15	18
	Без одговор	4	13	11	13
	Вкупно	32	100	84	100
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест = 6,593</b> <b>C = 0,179</b>					
9. Дали реално се согледуваат сите влијателни фактори за креирање на успешен бизнис активности во организацијата?	Да	24	75	48	57
	Не	3	9	28	33
	Без одговор	5	16	8	10
	Вкупно	32	100	84	100
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест = 17,333</b>					

**Бизнис-планот како инструмент на менаџментот за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот**

<b>C = 0,282</b>					
10. Дали менаџерите на организацијата постојано вршаат анализа на финансиските извештаи заради следење на успешноста на работењето?	Да	26	81	59	70
	Не	3	10	16	19
	Без одговор	3	9	9	11
	Вкупно	<b>32</b>	100	<b>84</b>	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 4,181 <b>C = 0,143</b>					

*Првото прашање гласеше: Дали сметате дека Вашата организација располага со добар бизнис-план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето?*

Табела 4. Одговори по првото прашање  
Table 4. Answers to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека Вашата организација располага со добар бизнис-план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето?	Да	27	88	69	82
	Не	0	0	5	6
	Без одговор	5	12	10	12
	Вкупно	<b>32</b>	100	<b>84</b>	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 6,136 <b>C = 0,173</b>					

Следи графичкиот приказ:

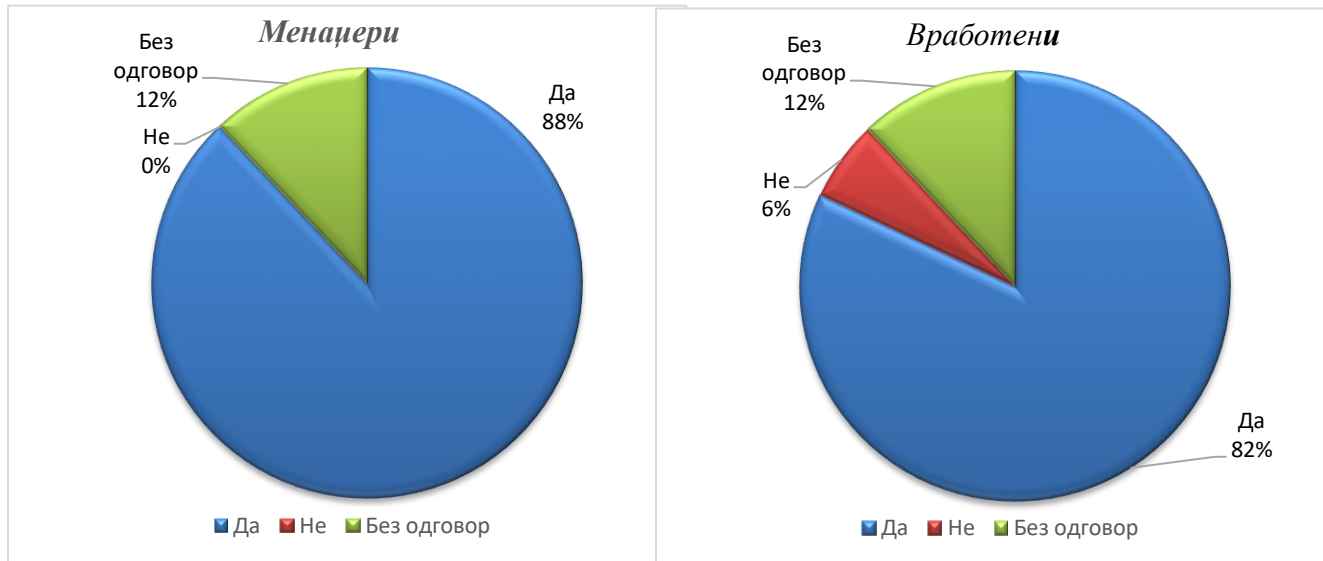


График 1 . Одговори по првото прашање  
Graph 1. Answers to the first question

Пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 6,136 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$
$$C=0,173$$

Добиените резултати според пресметаната вредност на  $\chi^2$  - тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека одговорите на менаџерите и вработените не се истоветни, односно меѓу нив има различности.. Поголемата пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не соодветстуваат, а пак коефициентот на контингенција со вредност 0,173 значи слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Ова значи дека вработените не го делат мислењето со менаџерите, односно не сметаат дека организација доволно располага со добар бизнис-план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето.

Резултатите покажуваат дека без разлика што најголем дел од менаџерите – 88% сметаат дека сметаат дека организација доволно располага со добар

## Бизнис-планот како инструмент на менаџментот за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот

бизнис-план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето, сепак одговорите на вработените покажуваат малку помал број на испитаници кои се согласуваат со овој исказ. И додека за истото прашање ниту еден менаџер не дал негативен одговор, кај вработените забележуваме мал, но значаен дел на анкетирани лица кои се изјасниле со не или останале без одговор.

Второто прашање гласеше: *Дали сметате дека правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по бизнис-планот?*

Табела бр.5.Одговори по второто прашање  
Table No.5. Answers to the second question

Прашања	Алтернативн и Одговори	Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2.Дали сметате дека правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по бизнис-планот?	Да	27	84	70	84
	Не	0	0	7	8
	Без одговор	5	16	7	8
	Вкупно	32	100	84	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 10,559 C =0,224					

Следи графичкиот приказ:

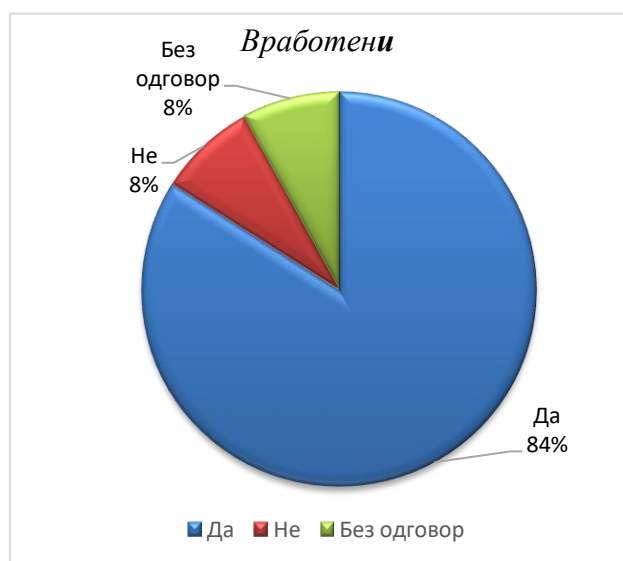
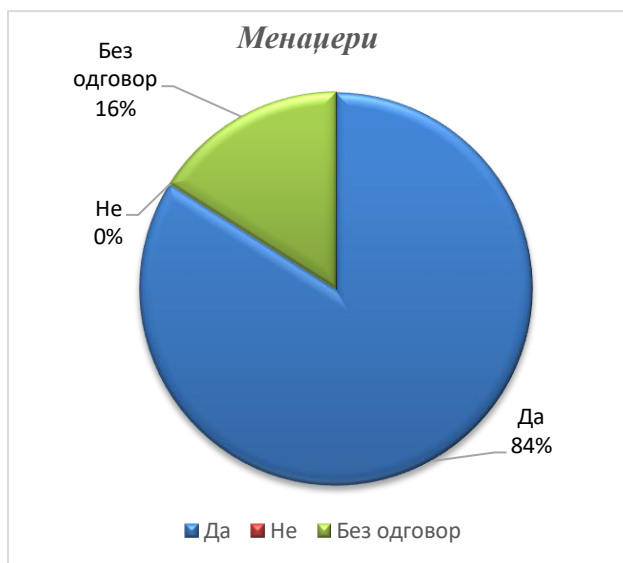


График 2 . Одговори по второто прашање  
Graph 2. Answers to the second question

Пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 10,559 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C=0,224$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  - тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека одговорите на менаџерите и вработените не се истоветни, односно меѓу нив има малку различни погледи. Поголемата пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не соодветствуваат, а пак коефициентот на контингенција со вредност 0,224 значи слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Ова значи дека вработените не го делат целосно мислењето со менаџерите, односно не сметаат дека во претпријатието правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по бизнис-планот..

Без разлика што најголем дел од менаџерите – 84% сметаат дека сметаат дека во претпријатието правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по бизнис-планот, сепак одговорите на вработените упатуваат на малку поинаков исказ. И додека за истото прашање ниту еден менаџер не дал негативен одговор, кај вработените сепак се забележува мал процент со негативен одговор.

Третото прашање гласеше: *Дали Вашата плата Ве прави повеќе мотивирани за постигнување на поголеми деловни резултати?*

Табела бр.6.Одговори по третото прашање  
Table no.6. Answers to the third question

Прашања	Алтернативни Одговори	Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%



**Бизнис-планот како инструмент на менаџментот за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот**

3. Дали Вашата плата Ве прави повеќе мотивирани за постигнување на поголеми деловни резултати?	Да	30	94	57	68
	Не	0	0	12	14
	Без одговор	2	6	15	18
	Вкупно	32	100	84	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 24,023 C = 0,327					

Следи графичкиот приказ:

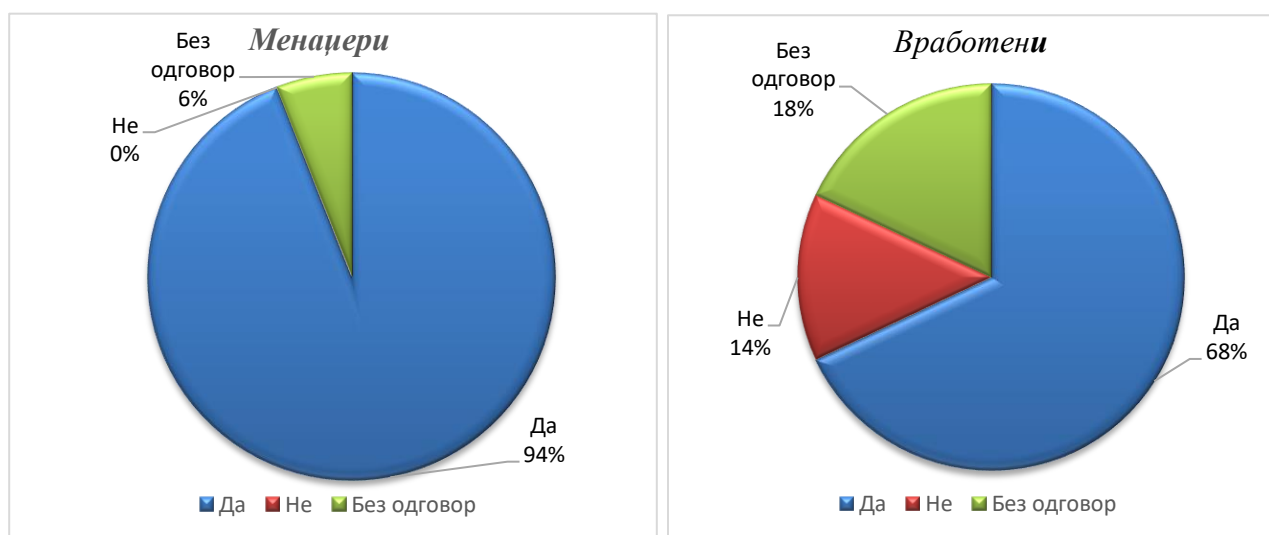


График 3. Одговори по третото прашање  
Graph3. Answers to the third question

Пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 24,023 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,327$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  - тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека одговорите на менаџерите и вработените не се истоветни, односно меѓу нив има малку различни погледи. Поголемата пресметана вредност

за  $\chi^2$  тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не соодветствуваат, а пак коефициентот на контингенција со вредност 0,327 значи умерено слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Ова значи дека вработените не го делат целосно мислењето со менаџерите, односно не сметаат дека со платата која ја примаат се повеќе мотивирани за постигнување на поголеми деловни резултати?

Без разлика што најголем дел од менаџерите т.е. 94% сметаат дека сметаат дека дека во претпријатието правилно се распределуваат платите, сепак одговорите на вработените не го кажуваат тоа бидејќи тие сметаат дека 68% се правилно платите се реални. И додека за истото прашање ниту еден менаџер не дал негативен одговор, а 6% останале без одговор, а кај 14% вработените сепак се забележува негативен одговор, а 18% останале без одговор.

Четвртото прашање гласеше: *Дали во бизнис-планот на организацијата е планирано користење на кредитни услуги и дали истите правилно се користат?*

Табела бр.7. Одговори по третото прашање  
Table no.7. Answers to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали во бизнис-планот на организацијата е планирано користење на кредитни услуги и дали истите правилно се користат?	Да	28	88	57	68
	Не	2	6	14	17
	Без одговор	2	6	13	15
	Вкупно	<b>32</b>	100	<b>84</b>	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 11,136 C = 0,230					

Следи графичкиот приказ:

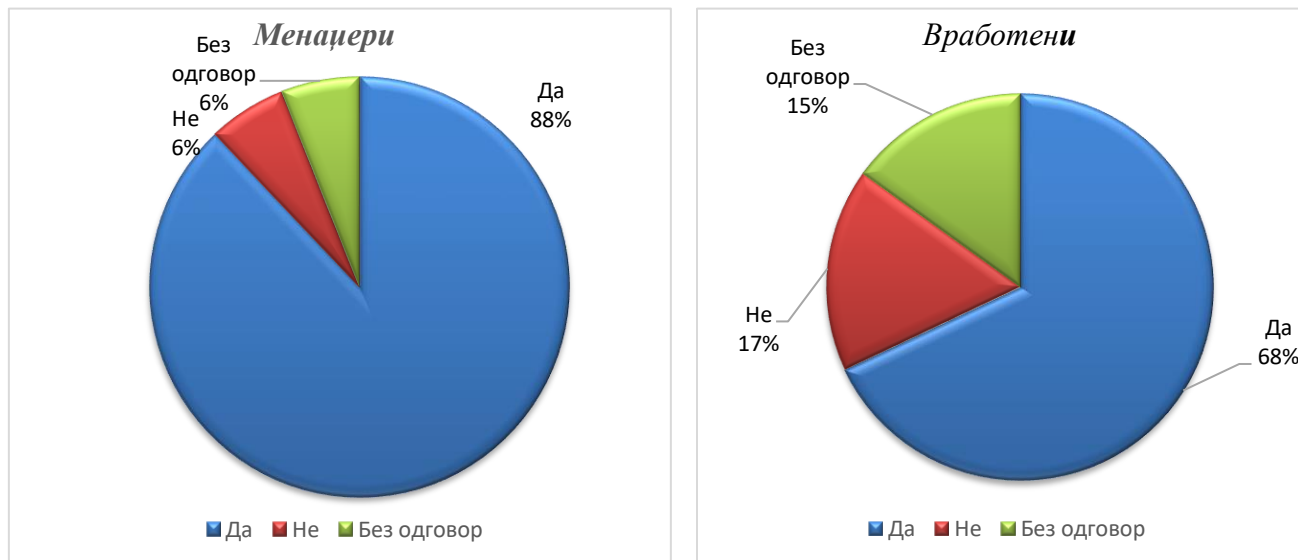


График 4. Одговори по четвртото прашање

Graph 4. Answers to the fourth question

Пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 11,136 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C=0,230$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  - тестот и коефициентот на контингенција јасно укажуваат на тоа дека постојат разлики во одговорите на менаџерите и вработените. Поголемата пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не соодветстуваат, а пак коефициентот на контингенција со вредност 0,230 значи умерено слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Ова значи дека мислењата на менаџерите и вработените се поделени, односно дел од вработените не го делат мислењето на менаџерите и сметаат дека кредитните услуги не се користат правилно.

Притоа, 88% од менаџерите сметаат дека во бизнис-планот на организацијата е планирано користење на кредитни услуги и истите правилно се користат, а 68% од вработените исто така дале позитивен одговор. И додека за истото прашање 6% од менаџерите дале негативен одговор, а 6% останале без одговор, кај вработените 17% дале негативен одговор, а 15% се без одговор.

Петтото прашање гласаше: *Дали навреме се успева да се вратат позајмените кредити за одредениот бизнис?*

Табела бр.8.Одговори по третото прашање  
Table no.8. Answers to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали навреме се успева да се вратат позајмените кредити за одредениот бизнис?	Да	27	85	40	48
	Не	2	6	27	32
	Без одговор	3	9	17	20
	Вкупно	<b>32</b>	100	<b>84</b>	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 31,683 C = 0,370					

Следи графичкиот приказ:

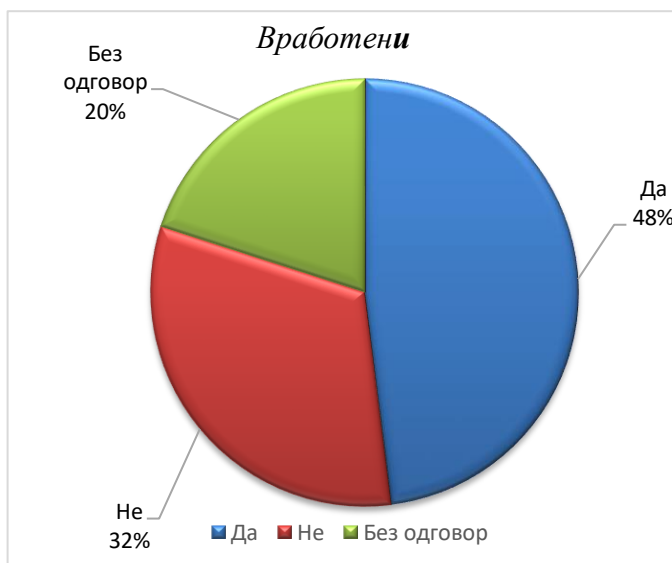
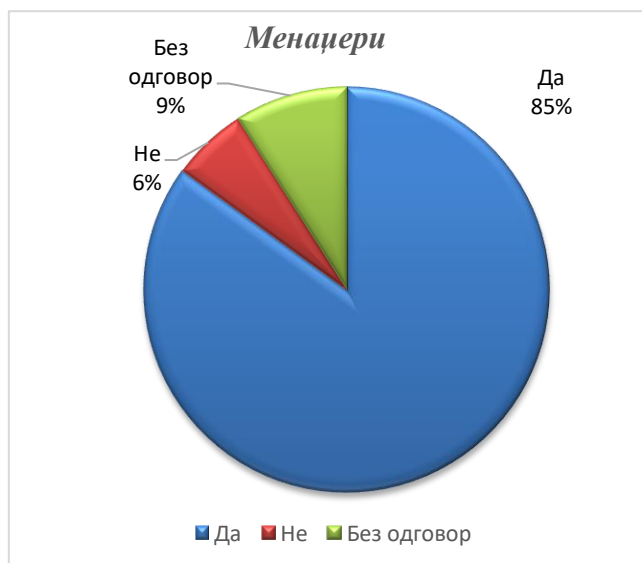


График 5. Одговори по четвртото прашање  
Graph 5. Answers to the fourth question

Пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 31,683 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C=0,370$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  - тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека одговорите на менаџерите и вработените не се истоветни, односно меѓу нив се јавуваат различни мислења. Поголемата пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не се поистоветуваат, а пак коефициентот на контингенција со вредност 0,370 значи умерено слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Ова значи дека вработените не го делат целосно мислењето со менаџерите, односно не сметаат дека навреме се успева да се вратат позајмените кредити за одредениот бизнис.

Без разлика што поголемиот дел од менаџерите т.е. 85% сметаат дека во претпријатието навреме се успева да се вратат позајмените кредити, сепак дел од одговорите на вработените се спротивни, бидејќи 48% од нив не сметаат дека навреме се успева да се вратат позајмените кредити за одредениот бизнис. И додека за истото прашање 6% од менаџерите дале негативен одговор, а 9% останале без одговор, кај вработените дури 32% дале негативен одговор, а 20% останале без одговор.

Шестото прашање гласеше: *Дали во организација се користи лизингот како начин на финансирање односно работење?*

Табела бр.9. Одговори по третото прашање  
Table no.9. Answers to the third question

**Бизнис-планот како инструмент на менаџментот за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали во организација се користи лизингот како начин на финансирање односно работење?	Да	15	47	34	41
	Не	12	37	22	26
	Без одговор	5	16	28	33
	Вкупно	<b>32</b>	100	<b>84</b>	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 8,882 C = 0,206					

Следи графичкиот приказ:

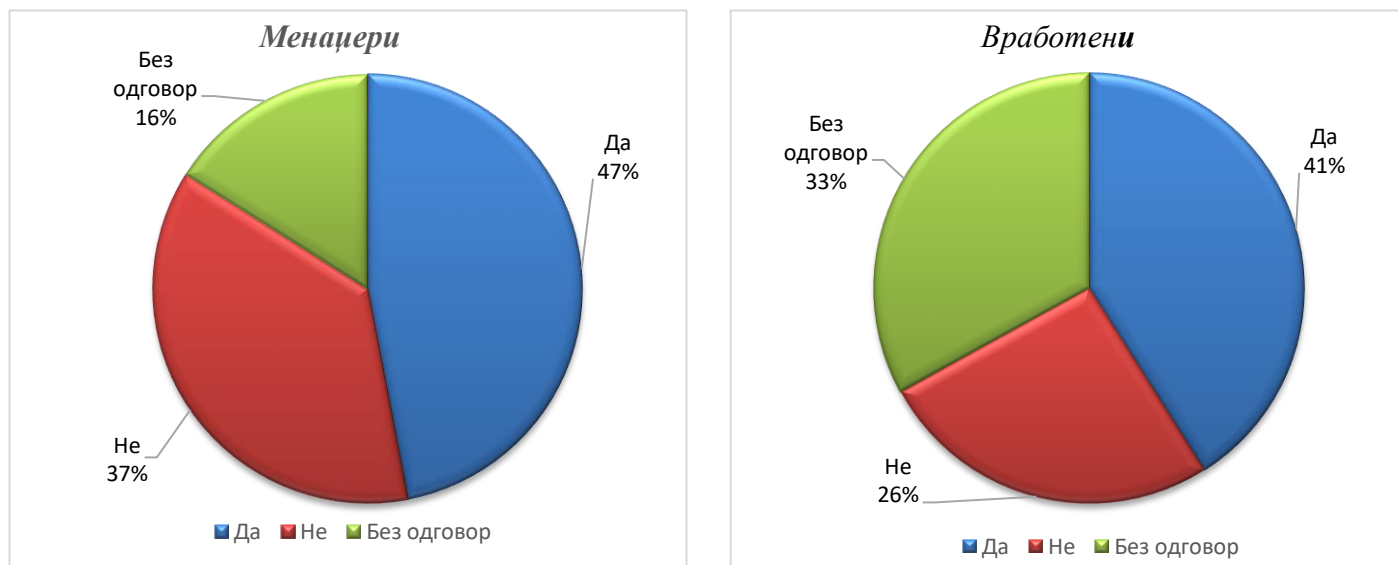


График 6. Одговори по четвртото прашање  
Graph 6. Answers to the fourth question

Пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 8,882 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,206$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  - тестот и коефициентот на контингенција покажуваат разлики помеѓу одговорите на менаџерите, односно истите имаат поделени ставови и мислења во врска со ова прашање. Поголемата пресметана

вредност за  $\chi^2$  тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не се поистоветуваат, а, пак, коефициентот на контингенција со вредност 0,206 значи умерено слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Оттука произлегува дека менаџерите и вработените не го делат целосно мислењето дека во рамките на претпријатието се користи лизингот како начин на финансирање

Притоа, 47% од менаџерите одговориле потврдно на ова прашање, 37% одговориле негативно, додека 16% останале без одговор на истото. Процентот на вработени, пак, кои одговориле потврдно не се многу разликува од оној кај менаџерите и изнесува 41%, додека 26% дале негативен одговор, а дури 33% од вработените останале без одговор.

Седмото прашање гласеше: *Дали во бизнис-планот се разработени можните ризици во работењето?*

Табела бр.10.Одговори по третото прашање  
Table no.10. Answers to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7.Дали во бизнис-планот се разработени можните ризици во работењето?	Да	25	78	72	86
	Не	3	9	7	8
	Без одговор	4	13	5	6
	Вкупно	<b>32</b>	100	<b>84</b>	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 2,736 C = 0,116					

Следи графичкиот приказ:

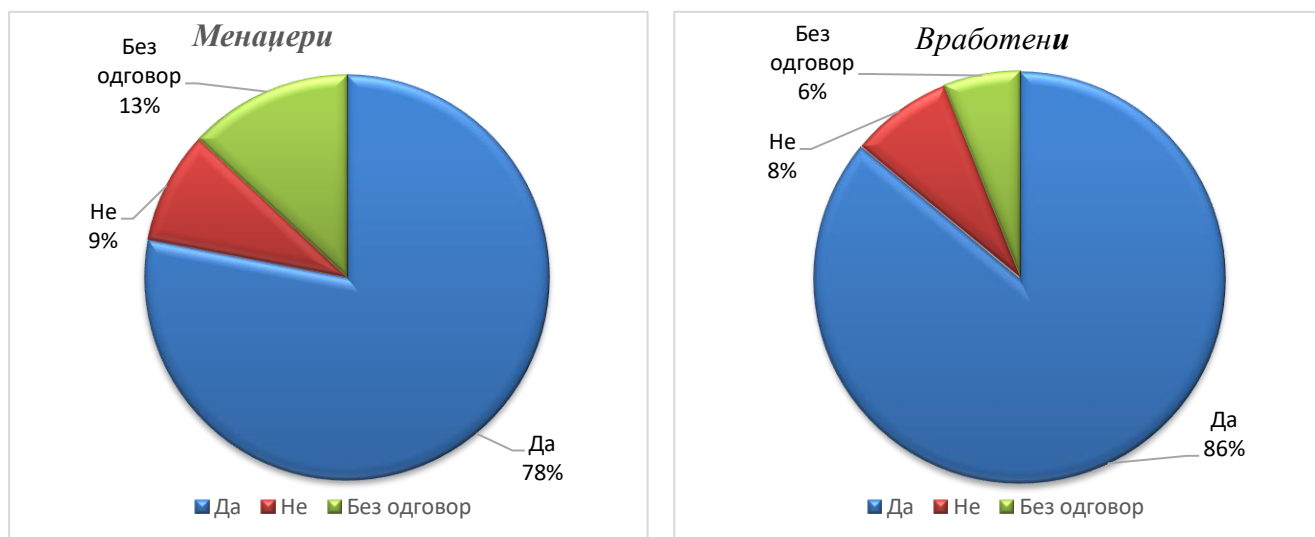


График 7. Одговори по четвртото прашање  
Graph 7. Answers to the fourth question

Пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 2.736 < \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,116$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  - тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека помеѓу одговорите на менаџерите и вработените постојат сличности. Помалата пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не се поклопуваат во целост, а пак коефициентот на контингенција со вредност 0,116 значи делумна поврзаност помеѓу одговорите, но сепак се јавуваат различности во нивните мислења.

Ова значи дека поголемиот број менаџери и поголемиот број вработени го делат мислењето дека во бизнис-планот се разработени можните ризици во работењето.

Притоа на прашањето дали во бизнис-планот се разработени можните ризици во работењето 78% од менаџерите дале позитивен одговор, 9% дале негативен, а 13% од нив останале без одговор. Кај вработените пак, исто така,



поголемиот дел односно 86% одговориле потврдно, додека 8% одговориле негативно, а има и такви кои останале без одговор и чиј процент изнесува 6.

Осмото прашање гласеше: *Дали, менаџерот успева да се справи со пројавените ризици во работењето?*

Табела бр.10.Одговори по третото прашање

Table no.10. Answers to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали, менаџерот успева да се справи со пројавените ризици во работењето?	Да	26	81	58	69
	Не	2	6	15	18
	Без одговор	4	13	11	13
	Вкупно	32	100	84	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 6,593					
C = 0,179					

Следи графичкиот приказ:

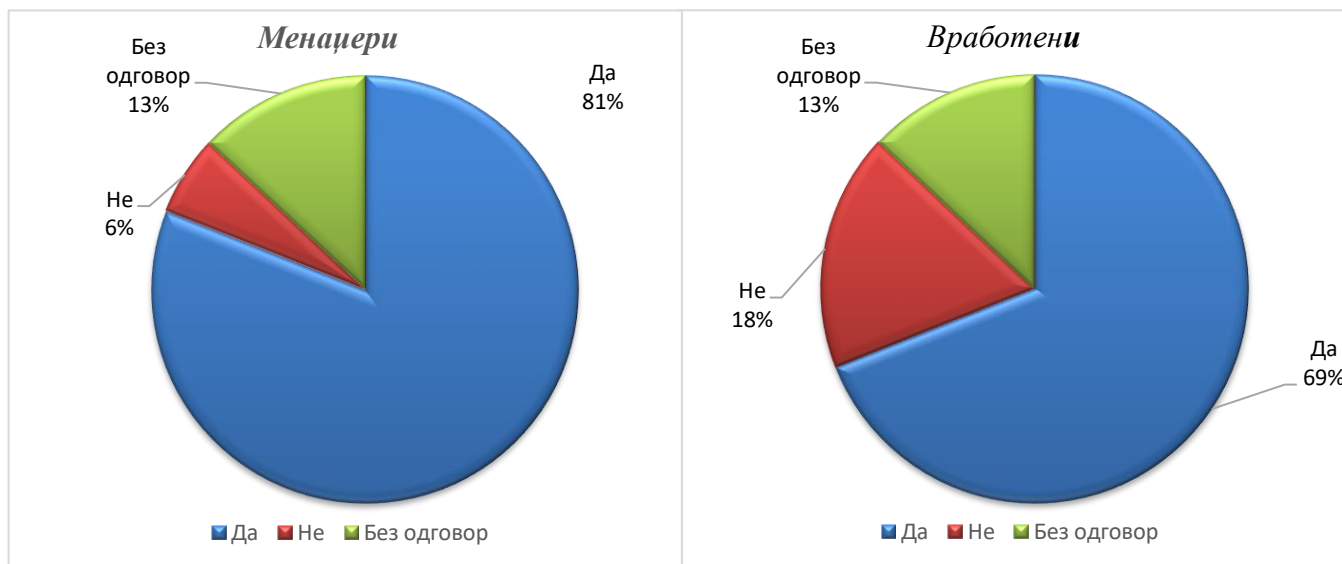


График 8. Одговори по четвртото прашање

Graph 8. Answers to the fourth question

Пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 6,593 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C=0,179$$

Добиените резултати според пресметаната вредност на  $\chi^2$  - тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека одговорите на менаџерите и вработените не се истоветни, односно меѓу нив има различности.. Поголемата пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не соодветствуваат, а, пак, коефициентот на контингенција со вредност 0,179 значи слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Ова значи дека вработените не го делат мислењето со менаџерите, односно не сметаат дека менаџерите успеваат да се справат со пројавените ризици во работењето.

Резултатите покажуваат дека без разлика што најголем дел од менаџерите – 81% сметаат одговориле потврдно на ова прашање, сепак одговорите на вработените покажуваат малку помал број на испитаници кои се согласуваат со овој исказ. И додека за истото прашање 6% од менаџерите дале негативен одговор, а 13% останале без одговор, кај вработените 18% одговориле негативно, а без одговор процентот изнесува исто како кај менаџерите, односно 13.

Деветото прашање гласеше: *Дали реално се согледуваат сите влијателни фактори за креирање на успешен бизнис активности во организацијата?*

Табела бр.11.Одговори по третото прашање  
Table no.11. Answers to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали реално се согледуваат сите влијателни фактори за креирање на успешен бизнис активности во организацијата?	Да	24	75	48	57
	Не	3	9	28	33
	Без одговор	5	16	8	10
	Вкупно	<b>32</b>	100	<b>84</b>	100

Пресметаниот  $\chi^2$ -тест = 17,333  
 $C = 0,282$

Следи графичкиот приказ:

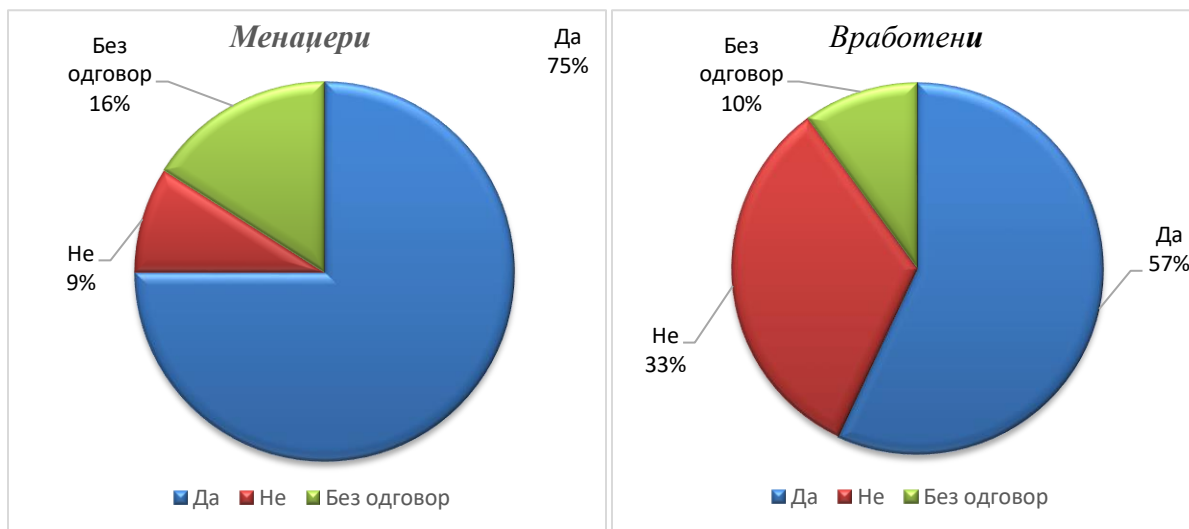


График 9. Одговори по четвртото прашање  
Graph 9. Answers to the fourth question

Пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 17,333 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,282$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  - тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека одговорите на менаџерите и вработените не се истоветни, односно меѓу нив има малку различни мислења. Поголемата пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не соодветстуваат, а, пак, коефициентот на контингенција со вредност 0,282 значи слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Ова значи дека вработените не го делат целосно мислењето со менаџерите, односно не сметаат дека во реално се согледуваат сите влијателни фактори за креирање на успешен бизнис активности во организацијата.

Без разлика што поголемиот дел од менаџерите – 75% сметаат дека во претпријатието реално се согледуваат сите влијателни фактори за креирање на

успешен бизнис активности во организацијата, сепак одговорите на вработените упатуваат на малку поинаков исказ. И додека за истото прашање 9% од менаџерите дале негативен одговор, а 16% останале без одговор, кај вработените дури 33% одговориле негативно, а 10% останале без одговор.

Десетото прашање гласеше: *Дали менаџерите на организацијата постојано вршаат анализа на финансиските извештаи заради следење на успешноста на работењето?*

Табела бр.12.Одговори по третото прашање  
Table no.12. Answers to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10.Дали менаџерите на организацијата постојано вршаат анализа на финансиските извештаи заради следење на успешноста на работењето?	Да	26	81	59	70
	Не	3	10	16	19
	Без одговор	3	9	9	11
	Вкупно	<b>32</b>	100	<b>84</b>	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 4,181 C = 0,143					

Следи графичкиот приказ:

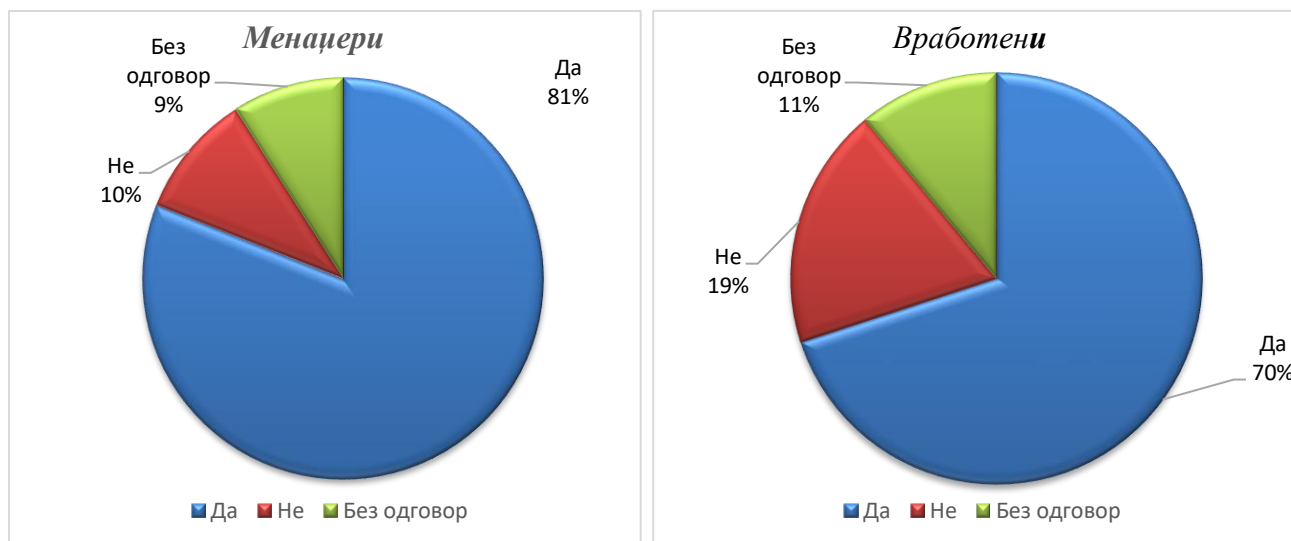


График 10. Одговори по четвртото прашање  
Graph 10. Answers to the fourth question

Пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 4,181 < \chi^2_{0,5} = 5,991$$

$$C = 0,143$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  - тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека иако одговорите помеѓу менаџерите и вработените не се идентични, сепак постојат сличности во нивните искази. Помалата пресметана вредност за  $\chi^2$  тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не се поклопуваат во целост, а пак коефициентот на контингенција со вредност 0,116 значи делумна поврзаност помеѓу одговорите, но сепак се јавуваат различности во нивните мислења.

Ова значи дека поголемиот број менаџери и поголемиот број вработени го делат мислењето дека менаџерите на организацијата постојано вршаат анализа на финансиските извештаи заради следење на успешноста на работењето.

Притоа на ова прашање, 81% од менаџерите дале позитивен одговор, 10% дале негативен, а 9% од нив останале без одговор. Кај вработените пак, исто така, поголемиот дел односно 70% одговориле потврдно, додека 19% одговориле негативно, а има и такви кои останале без одговор и чиј процент изнесува 11.

### 5.5. Кратко заклучно согледување од емпириското истражување

По обработените емпириски податоци преку анализа, моделирање и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметување на вредноста на  $\chi^2$ -тестот, може да се извлече општ заклучок дека во вкупно 8 од 10 прашања пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот е поголема од табличната. Тоа значи дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба, односно менаџерите и вработените не ги делат истите мислења и ставови.

Врз основа на претходно изнесените сознанија што прилегуваат од несоодејствување на одговорите на двете групи испитаници се констатира дека недоволно се користи бизнис-планот за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето.

Со тоа не се потврдува во целост генералната хипотеза која вели дека бизнис-планот игра *голема улога* во прегледноста на состојбата на финансиските средства и минимизирање на ризикот со цел непречено работење на претпријатијата и остварување на подобри деловни резултати.

Со тоа се потврдува ова истражување кое упатува дека бизнис-плановите се неопходни во секое претпријатие за насочување на правилно изведување на бизнис активностите и правилно користење на ресурсите кои се на располагање.

## ШЕСТА ГЛАВА

### 6. ПРЕФЕРИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ ЗА КРЕИРАЊЕ И РЕАЛИЗИРАЊЕ НА УСПЕШЕН БИЗНИС-ПЛАН ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ НА РАБОТЕЊЕТО

Способноста на претприемачот и на неговиот тим да направат прелиминарна верзија или финален бизнис-план е добар показател за компетентноста на менаџментот да ја реализираат дејноста за која планот е изработен.

Менаџментот кој може сам да состави добар бизнис-план, совршено ја разбира природата на работата во која има намера да влезе и е свесен за сите ризици кои истата ги носи. Овој доказ за нивната компетентност е посебно значаен ако планот е наменет за екстерните корисници. Инвеститорите најмногу внимание посветуваат на бизнис-плановите кои ги изработува управата на претпријатието, а не надворешни консултанти. Времето на ангажирање и обемот на активности се индикатори кои влијаат на цената на ангажирање на надворешните консултанти, па доколку управата на претпријатието изработи добар бизнис-план, допринесува кон пониски трошоци за негова изработка.

Денес, влијанието на турбулентното окружување ја наметнува потребата и од споредување на податоците како дополнителен услов за квалитет на бизнис-плановите. Контролната функција на плановите не е битна само за претпријатието, туку и за кредиторите кои го контролираат неговото работење во текот на времетраењето на проектот. Целта на мониторингот е навремено реагирање на можните негативни тенденции.

### 6.1. Реално согледување на сите влијателни фактори за креирање на успешен бизнис-план

Бизнис-планот е еден од елементите кои содржат бизнис потенцијална енергија, но и еден од елементите кои таа бизнис потенцијална енергија ја трансформираат во кинетичка енергија, односно во профитабилен и успешен бизнис. Колку бизнис-планот е подобар толку и ќе има поголема потенцијална енергија во него. Но, едно од почестите прашања кои се поставуваат е што значи добар бизнис-план?

Наједноставен одговор би бил оној бизнис-план кој ќе се оствари и кој по остварување ќе доведе до зголемување на профитабилноста и успешноста на бизнисот. Но, поширок одговор би бил:

- ❖ Оној бизнис-план кој е реализиран во целост. Добар е оној бизнис-план од кој се што е планирано е реализирано. Доколку нешто не е реализирано значи дека сме планирале нешто што не е реално.

- ❖ Оној бизнис-план кој ќе овозможи реализација на финансиските предвидувања. Добар е оној бизнис-план кој доведува до успешна реализација на нашите финансиски предвидувања како што се приходи од продажба, маржа, профит, трошоци, готовински тек.

Значи успешната реализација на бизнис-планот е мерка за тоа дали тој бизнис-план е добар или не.

Фактори кои бизнис-планот го прават да биде „добар“ бизнис-план се следниве:

- *Да се сфати значењето на бизнис-планот* - Првиот фактор за добар бизнис-план е да се сфати значењето на истиот. Доколку не се сфати значењето на бизнис-планот од страна на претприемачите ќе нема ни бизнис-план и наредните фактори не се важни.

- *Да се започне со планирање* - Без да се започне со планирањето ќе немаме бизнис-план па така нема да можеме да го делиме на добар или лош бизнис-план.



➤ *Реални предвидувања за иднината* - Многу е лошо кога ќе се потфрлат или, пак, преценат можностите на бизнисот во предвидувањата. Во вакви ситуации не ви е потребен бизнис-планот бидејќи не лежи на реални основи. На пример, можете да наведете предвидувања дека продажбата ќе биде повисока за 100%. Но, оваа навистина е тешко остварливо. Многу пореално би ило 10% или 20% па во некои исклучителни ситуации и до 50% на годишно ниво.

➤ *Реална анализа и истражувања* - За да бизнис-планот биде реалистичен во однос на предвидувањата мора да се базира на вистинска анализа и истражување на пазарот. Една таква анализа ќе ги даде вистинските основи за предвидувања за иднината.

➤ *Бизнис-планот ги опфаќа бизнис потребите* - Прво и основно за да еден бизнис-план биде добар е да ги опфаќа бизнис потребите за периодот за кој се однесува. Секој бизнис-план треба да тргне од тоа кои се потреби треба да се остварат во периодот за кој се однесува бизнис-планот. На пример, зголемување на продажба и приходи, зголемување на профитот, организациски промени, потребни нови маркетинг стратегии.

➤ *Одговорности за имплементација* - Бизнис-планот ги опфаќа сите аспекти и подрачја од работењето на бизнисот. Тој дефинира работни задачи за периодот кој следува. Доколку нема точно дефинирани личности за секој елемент од имплементација на бизнис-планот тешко дека тие активности ќе се реализираат. На таков начин Вие како претприемач само ќе ја потрошите Вашата потенцијална бизнис енергија за изработка на бизнис-план кој нема да се спроведува. Тогаш и не вие потребен бизнис-планот.

➤ *Дефинирање на контролна функција за имплементација* - Секогаш ќе има еден или повеќе имплементатори и еден контролор. Колку и да звучи лошо оваа, сепак реалноста покажува дека мора да постои. Доколку никој не го контролира имплементирањето и ги споредува резултатите со планираното постои голема веројатност дека нема да се добијат резултати кои што се планирани.

➤ *Прецизно дефинирана комуникација помеѓу менаџментот и вработените* - Секоја имплементација на нешто што се планира бара и

соодветна комуникација. Оваа комуникација може да биде вертикална од горе (менаџментот) надолу и од доле (вработени) нагоре, како и хоризонтална помеѓу вработени од исти нивоа. Ниедна активност од бизнис-планот не може да се реализира од еден индивидуалец доколку бизнисот има повеќе вработени. Добро дефинираната комуникација ќе овозможи да не се појават одредени недоразбирања при имплементацијата.

➤ *Специфичност и јасност* - Доколку бизнис-планот не е специфичен и јасен ќе доведе до забуни и проблеми за имплементацијата. Но, што треба да се подразбира под специфичност и јасност. Секоја активност која произлегува од планот треба да биде специфична во поглед на задачи, рокови, датуми, претпоставки, потребни финансии... Сè она што има можност да се мери мора да биде наведено во мерлива единица како бројка, датум, денари итн. Едноставно запрашајте се како ќе знаете дека нешто е остварено. Добриот план дава одговор на следниве прашања: ШТО, КОЈ, КОГА и КАКО.

➤ *Можност за ревидирање* - Нема секогаш планот да се спроведува онака како што е замислено. Заради тоа потребни се постојани ревидирања на истиот. Условите на пазарот можат непредвидливо да се променат. Доколку бизнис-планот не се ревидира согласно новонастанатите услови на пазарот нема да може да биде остварлив, а со тоа и добар. Затоа е подобро да се изврши ревидирање на истиот.

## **6.2.Правилно дефинирање на поединечните планови како дел на севкупните активности на бизнис-планот**

Кога еден бизнис, односно еден претприемач ја помине фазата на сонување ќе дојде во фазата наречена како започнување на животните циклуси на бизнисите. Мора да се напомене дека во теорија на бизнис идеи станува збор за период кој ги опфаќа и двете фази (сонување и започнување).

Во фазата на започнување на животниот циклус на бизнисот се поминуваат односно спроведуваат низа активности:

1) *Воведување на бизнисот во правен систем.* Со оваа активност започнува оваа фаза од бизнисот. Во оваа фаза е комплетирана документацијата поврзана со бизнисот, претпријатието веќе поседува сметка во банка преку која ќе ги изведува бизнис трансакциите.

2) *Наоѓање и средување на локација.* Веќе во бизнис-планот се опфатени идеите за локацијата, трошоците што може претпријатието да ги плати и сега е време за контактирање со луѓето и реализација на договор, доколку истото нема сопствена локација.

3) *Набавка на производи* кои ќе се продаваат за малопродажба или големопродажба или, пак, набавка на репроматеријали за производство.

4) *Набавка на канцелариска опрема* доколку претпријатието има канцеларии (компјутери, телефон, факс, печатач...)

5) *Подготовка на маркетинг материјали.* Станува збор за изготвување на визит картичи, брошури и флаери, покани за свечено отворање и нивно делење на колку што е можно повеќе блиски роднини, пријатели или познаници. Ова може да има големо влијание за времетраење на оваа фаза.

6) *Свечено отворање.* Организација и спроведување на свечено отворање на започнувањето.

7) *Продажба.*

Во првите 6 активности претпријатието веќе започнува со трошење на пари. Паричните средства што се издвоени за започнување на бизнисот, ќе почнат да се намалуваат драстично и претпријатието веднаш ќе почувствува недостаток на финансии. Оваа е и најголем проблем за оваа фаза од животниот циклус на бизнисите. Затоа сите наредни активности треба да бидат свртени кон се поголема и поголема продажба.

Исак Адигес во неговото дело „Животни циклуси на претпријатија“ вели дека претприемачите за да дојдат до финансиски средства во оваа фаза (кај него оваа фаза се нарекува како време на повој што е асоцијација на бебе кое се повива) прават неколку основни грешки:

- земаат краткорочни позајмици за инвестирање;

- ги намалуваат цените како би го зголемиле приливот на пари, но попустите се преголеми и се случува продажбата да не ги покрива трошоците, па колку повеќе продаваат толку повеќе и губат;

- продаваат акции на оние кои се подготвени да вложуваат во ризичен капитал, а кои не ги делат визијата и интересот на претприемачот.

Една грешка во оваа фаза освен попустите се наведува и давање на плаќање на кредит или одложено плаќање. Некои отвораат и таканаречена „тетратка“. На ваков начин претприемачот може да се лаже самиот себеси и да има одлична продажба, а сепак бизнисот да пропадне. Оваа е резултат на слаб готовински тек. А секако, ќе доаѓаат и роднини и пријатели со барања за одложено плаќање. Нив не ги интересира што претпријатието е во фаза на започнување, која може и да потрае една до две години, па за некои бизниси и повеќе. Претпријатието ќе продава, нема да зема пари, а бидејќи е во фаза на започнување, нема доволно залихи, па со тоа нема ни што да продаде на некој потрошувач кој веднаш би платил.

Затоа претприемачите во оваа фаза треба да внимаваат на:

- ✓ постојано зголемување на продажба;
- ✓ бнимателно трошење;
- ✓ минимизирање на продажба на рати;
- ✓ маркетинг кон вистински целен пазар;
- ✓ следење на активностите и буџетот согласно бизнис-планот.

Колку побргу претпријатието ја помине оваа фаза толку е подобро за бизнисот воопшто.

### **6.3.Развивање на посебен фокус при креирањето на финансиски план како дел од бизнис-планот**

Финансиите како дел од еден бизнис-план претставува посебен вид на финансиски план за бизнисот за периодот за кој се однесува самиот бизнис-план. Финансискиот план како еден од последните содржини на еден бизнис-план ќе

даде приказ за тоа дали бизнис идејата финансиски е издржана или не е издржана.

Со цел финансискиот план да биде сеопфатен, потребно е да ги содржи следниве делови:<sup>46</sup>

- Определување на оправдани инвестициски вложувања,
- Почесто следење на резултатите од работењето,
- Почеста анализа на финансиските извештаи и
- Согледување и анализа на можните неизвесности во работењето.

### **6.3.1. Оправдани инвестициски вложувања**

Инвестициските вложувања претставуваат вложување средства од кои се очекуваат ефекти во подолг временски период. Истите можат да се поделат на:

- Вложувања во траен имот и
- Вложувања во трајни обртни средства.

Вложувањата во траен имот се однесуваат на вложувања во одредени права или основни средства кои во текот на подолг временски период ќе стојат на располагање на претпријатието, а чии ефекти ќе се очекуваат во подолг период од една година.

Вложувањата во трајни обртни средства се однесуваат на врзување средства во период подолг од една година и овие средства физички се менуваат во текот на времетраењето на проектот, па според тоа не се физички, туку вредносно поврзани во претпријатието.

Вложувањата во траен имот се состојат од:

- ❖ Нематеријални вложувања и
- ❖ Вложувања во основни средства.

За одредено средство да се смета за нематеријално вложување, потребно е да постојат идни економски користи, како што се зголемување на приходот или

---

<sup>46</sup> Paunovic B., Zipovski D., Poslovni plan, vodici za izradu, Cetvrto izdanje, Beograd, 2010.

намалување на трошоците. За изработка на бизнис-планови најважни се следниве нематеријални инвестиции: концесија, патент и лиценца.

Концесија е правен однос со кој државата на определен временски период го отстапува правото на користење на природно богатство, јавно добро или вршење на јавни служби со одреден надомест. Патент е право со кое се штити применливо откритие кое претставува ново техничко решение за одреден проблем и кој се стекнува со купување од пронаоѓачот или со сопствено инвестирање во пронаоѓање. Лиценца е документ со кој носителот на патентот го пренесува правото на користење на друго правно лице.

Основните средства се материјални средства кои претпријатието ги користи за извршување на своите деловни активности и за кои се очекува дека ќе бидат во употреба подолго од една година.

Основните средства аналитички се распределуваат на: објекти, технолошка опрема, хидроопрема, електроопрема, машинска опрема, земјиште, транспортни средства, компјутерска опрема и канцелариска опрема.

Деловно условените обртни средства се просечни обртни средства кои во текот на времетраењето на проектот се врзани за претпријатието и кои се состојат од:

- ❖ Просечно ниво на залихи,
- ❖ Просечно ниво на побарувања од купувачите и
- ❖ Врзана готовина.

Трајните обртни средства претставуваат разлика помеѓу деловно условените обртни средства и изворите на обртни средства.

### **6.3.2. Почесто следење на резултатите од работењето**

Во овој дел од финансискиот план се прикажани приходите и расходите на работење, кои заедно претставуваат елементи на билансот на успех.

Според Законот за сметководство и ревизија, приходите се дефинираат како „бруто прилив на економски користи во одреден период кои се остваруваат

од редовните активности на претпријатието, кога овие приливи доведуваат до зголемување на сопствениот капитал, освен оние плаќања кои се однесуваат на внес на сопственикот на капиталот”.<sup>47</sup>

Во текот на изработката на бизнис-планот се проектира само приходот од редовните активности, додека зголемување на вредноста на залихи од недовршено производство и готови производи се занемарува.

Расходите се дефинираат како намалување на економските користи во текот на пресметковниот период, кој се одразува како одлив, намалување на средствата или зголемување на обврските, што како последица има намалување на висината на капиталот, освен намалувањето на капиталот кој се јавува врз основа на повлекување од работата на дел од капиталот од страна на сопственикот или распределување на добивката меѓу сопствениците.

Во расходи на типично производно претпријатие вообичаено спаѓаат:

- Трошоци за репроматеријали,
- Трошоци за амбалажа,
- Зависни трошоци за набавка,
- Трошоци за плати,
- Амортизација,
- Трошоци за енергија,
- Трошоци за инвестициско одржување,
- Трошоци за осигурување,
- Трошоци за маркетинг,
- Трошоци за платен промет,
- Даноци и
- Останати трошоци на работење.

---

<sup>47</sup> Antic I., Bjelica V., Brkic S., I dr., Prirucnik o primeni kontnog okvira za preduzeca, zadruge I preduzetnike u skladu. sa Medunarodnim standardima finansijskog izvestavanja, privredni savetnik, Beograd, 2004., str. 892.

### **6.3.3. Почеста анализа на финансиските извештаи**

Целта на анализата на финансиските извештаи на претпријатијата е оценка на минатите остварувања на истото и предвидување на идните остварувања во функција на информациска поддршка во процесот на донесување финансиски одлуки.

За успешно работење на претпријатието и за успешното извршување на ревизијата, неопходно е да се познаваат основните претпоставки за анализата на финансиските извештаи.

Финансиската анализа претставува исцрпно „истражување, квантифицирање, дескрипција и оценка на финансискиот статус и успешност на работењето на претпријатието. Предмет на анализата на финансиските извештаи, конкретно, е годишниот извештај на претпријатието кој содржи биланс на состојба, биланс на успех, извештај за паричните текови, извештај за промените во капиталот, белешки и ревизорски извештај. Годишниот извештај е со закон пропишана обврска за претпријатието.

Целите на анализата на финансиските извештаи можат да се поделат на општи и посебни цели. Општите цели се однесуваат на согледување на способноста за акумулирање на заработка на претпријатието и финансиската положба на претпријатието, на нејзините парични текови и промената на капиталот со цел за обезбедување на информации на корисниците (нарачателите) на анализата.

Со оглед дека корисници на финансиската анализа се стејкхолдерите (организација или поединец кои имаат интерес во работењето на компанијата чии финансиски извештаи претставуваат предмет на анализа), посебните цели на анализата на финансиските извештаи се однесуваат на задоволувањето на нивните информационални потреби.

Посебни цели на финансиската анализа:

- овозможување на основа за контрола и стимулативно деловно наградување на менаџментот, и



- давање на информации за дефинирање на рестриктивни клаузули и информации за нивното спроведување.

Како посебна цел на финансиската анализа се споменува и предикцијата (редвидување) на идните парични текови кои претпријатието е способно да ги генерира. Посебните цели на анализата на финансиските извештаи можат да се разгледуваат и на друг начин, со доследно респектирање на Меѓународните сметководствени стандарди / Меѓународните стандарди за финансиско известување (МСС/МСФИ). Според рамката на МСС/МСФИ, основна цел на сметководството е да обезбеди информации за способноста на претпријатието да создава пари и парични еквиваленти, како и информации за проценка на динамиката и извесноста на создавање на пари. Таа се дефинира како способност на корисниците (стејкхолдерите) со помош на сметководствените информации да дојдат до објективни податоци за тоа дали претпријатието ќе исплатува дивиденди, камати, тековни обврски кон добавувачите за материјали, опрема, обврски кон фискалните органи (даноци), како и дали навреме ги произведува и испорачува своите производи до купувачите.

#### **6.3.4. Согледување и анализа на можните неизвесности во работењето**

Анализата на неизвесноста е многу важен дел од целокупниот бизнис-план бидејќи врз основа на оваа анализа се оценува ризичноста на проектот.

За оваа анализа се користат различни методи меѓу кои најприменувани се динамичните методи.<sup>48</sup>

Динамичните методи ги следат промените на најважните елементи на проектот по годините на неговиот век на траење. Најпознат е методот на анализа на осетливоста. Неговата цел е да покаже какви ќе бидат резултатите на проектот доколку во реални услови на работење дојде до промена на вредностите на критичните параметри во однос на вредностите на проектираните параметри во рамките на бизнис-планот.

---

<sup>48</sup> Paunovic B., Zipovski D., Poslovni plan, vodici za izradu, Cetvrto izdanje, Beograd, 2010.

Анализата на осетливоста во бизнис-плановите може да се примени на два различни начини, кои се познати како:

- Параметар по параметар и
- Сценарио анализа.

Како параметри можат да се разгледуваат сите фактори кои влијаат на висината на инвестицијата, приходите или расходите, како што се:

- Висината на поединечни вложувања,
- Трошоци за работна сила,
- Трошоци за репроматеријали и енергија,
- Продажна цена на производите,
- Обем на продажба и сл.

Сценарио анализата се заснова на претпоставката дека промената на еден параметар влијае врз промената на друг параметар. Се користи кај проекти кај кои постои висок степен на поврзаност помеѓу приходите и поединечни категории на трошоци.

Анализата на осетливоста, независно од применетиот начин на анализа, најчесто се врши така што покрај проектираниот (најверојатниот), се претпоставува најповолниот (оптимистички) и најнеповолниот (песимистички) паричен тек, кој проектот може да го оствари во економскиот век на траење.

#### **6.4. SWOT анализа**

Поимот SWOT произлегува од англиските зборови: Strengths (сили), Weakness (слабости), Opportunities (можности) и Threats (закани). SWOT анализата претставува алатка за планирање на стратегија која се состои од интерните предности и слабости на организацијата и екстерните можности и закани. Анализата на јаки и слаби страни на организацијата во литературата уште се нарекува и интерна процена бидејќи се однесува на факторите во рамките на организацијата кои истата може да ги контролира.

Пожелно е SWOT анализата да се спроведува од страна на менаџерите во организацијата кои добро ја познаваат истата или во соработка со надворешни консултанти кои имаат соодветни аналитички вештини. Притоа, дефинирањето на јаките и слаби страни во пракса делумно се прашање на факти, а делумно прашање на проценка. Субјективност, недостаток на доверба и желба за соочување со реалноста можат значително да го отежнат осознавањето на самата организација.<sup>49</sup> Вообичаената техника за идентификување на јаките и слаби страни претставува “brainstorming” со група од 10-12 членови.<sup>50</sup>

Внатрешната проценка се однесува на менаџментот, вработените, финансиите, производите, услугите, маркетингот, технологијата, ефикасноста на опремата итн. Притоа, таа не дава решенија, туку ги проценува интерните фактори од аспект на работењето. Што се однесува до јаките страни на претпријатието, од особена важност е да се укаже на улогата на диференцијацијата на производите и услугите, при што треба да се нагласи дека не е доволно само да се биде различен, туку различноста мора да биде со значајни карактеристики.

Во тој контекст, се препорачуваат три критериуми за класифицирање на одредени јаки или слаби страни на организацијата:

- Да поседува значајно влијание врз работењето во минатото,
- Да може да има значително влијание врз иднината и
- Да се истакнува во однос на конкурентите.<sup>51</sup>

Екстерната процена вклучува можности и закани кои, обично, се надвор од контрола на претпријатието. Имено, се идентификуваат оние трендови и случувања од окружувањето за кои се смета дека ќе имаат значително влијание врз резултатите од работењето на организацијата. Можностите се нешто што може да биде искористено како предност на организацијата. Заканите можат да бидат актуелни или потенцијални во некој период од иднината. Можностите и

---

<sup>49</sup> Andrews K., The Concept of Corporate Strategy, Richard D. Irwin, Homewood, 1980, page 59.

<sup>50</sup> Young A., The Management Handbook, The Practical Guide to Successful Management, Sphere Reference, London, Sydney, 1989, page 132.

<sup>51</sup> Becejski Vujaklija D., Milicevic V., Specificnosti projektovanja sistema za podrsku poslovnom odlucivanju u kriznim situacijama, Medzunarodni simpozijum, SymOrg '95, zbornik, FON, Zlatibor, 1995.

заканите можат да бидат поврзани со пазарот, економијата, технологијата, правната регулатива и сл. На пр. прогресивно претпријатие, технолошките промени може да ги гледа како можност, а конзервативно како ризик.

### **6.5. Остварување на деловните активности**

Улогата на еден сопственик на деловно претпријатие се состои од одлуки кои влијаат врз секојдневната продуктивност и растот на компанијата. За да помогне во водењето на компанијата поефикасно, сопственикот на компанијата разгледува и обработува политики и програми кои се однесуваат на основните деловни активности. Овие сеопфатни упатства овозможуваат сите вработени да разберат како да ги извршуваат основни деловни задачи и да и овозможат на компанијата да работи поефикасно. Идентификувањето на основните деловни активности го олеснува планирањето на деловните активности. Во нив се вбројуваат:

- *Изработка на буџет* - секоја компанија создава буџет што диктира како се користат приходите во секојдневното работење и во потрагата по иден раст. Секој раководител на одделението дава придонес за трошоците за тековните активности, а потоа се создава буџет кој ѝ овозможува на компанијата да ги следи сите трошоци и приходи. Буџетот од претходната година се споредува со реалните резултати од тековната година за да се создаде упатство за креирање на план за трошење следната година.

- *Сметководствени операции и управување* - сметководството е процес на управување со протекот на пари во и надвор од компанијата. Областите што спаѓаат во сметководствената група се сметки што се плаќаат, побарувања за побарувања, платен список, кредитни сметки на клиентите и даночно сметководство. Сметководственото известување е одговорно за годишни записи за даноци, следење на трошоците на компанијата и одржување на финансиски односи со продавачи и клиенти.

- *Маркетинг планови и препознавање на брендот* - маркетингот помага да се развие препознавањето на компанијата и брендот на пазарот, како и да се

развијат рекламни парчиња што би ги видела купувачката јавност. Маркетинг групата развива сеопфатни маркетинг планови кои користат проекции на продажба за да помогнат во утврдувањето на најдобриот начин за користење на ресурсите на компанијата за да се добие поголема изложеност на организацијата и нејзините производи.

- Растечка продажба и градење врски - продажбата е сегмент кој одржува директен контакт со базата на клиенти. Групата за продажба помага во проширувањето на базата на клиенти, истовремено одржувајќи врски со постојните клиенти за да обезбеди повторна продажба. Продажната сила е квалификувана да одговара на компаниските решенија со потребите на клиентите за да создаде побарувачка за производи.

- Ангажирање квалификувани вработени - аспектот на човечки ресурси на една организација е важен за одржување на тековните активности, како и за планирање за идно проширување. Компанијата треба активно да ги испита квалификуваните кандидати чии квалификации одговараат на тековните расположливи позиции, или кои можат да бидат на располагање доколку се појави персонал.

- Услужување на клиенти и зачувување на врските - услугата на клиентите ги одржува приходите на компанијата. Групата за услуги на клиенти се обидува да ја прошири основата за приходи на компанијата преку обезбедување решенија за клиентите. Проактивната интеракција со клиенти е резервирана за продажната група. Секторот за услуги на клиентите е оној на кој клиентот се јавува кога има проблем со испорака, производ или наплата.

## **6.6. Континуирано креативно унапредување на бизнис-планот**

Еден бизнис-план не служи само за да се каже дека претпријатието има бизнис-план. Бизнис-планот не е нешто што останува непроменливо. Светот на бизнисот е променлив свет, па така и бизнисот на конкретно претпријатие е променлив, а со тоа и бизнис-планот спаѓа во променлива категорија.

Претприемачите се луѓе кои се секогаш полни со идеи. Идеите се тие кои го

водат бизнисот напред. Тие идеи можеби претприемачите не ги имале кога го подготвувале бизнис-планот, а притоа сите анализи покажуваат дека имплементацијата на тие идеи ќе го зголемат нивниот успех. Затоа ќе мора истите да се внесат во бизнис-планот и да се направи прилагодување на истиот бидејќи една мала промена во еден сегмент од бизнис-планот може да доведе до крупни промени во останатите.

Не може да се очекува дека планот ќе биде 100% точен и вистинит бидејќи тој во најголем дел се базира на историски податоци, анализи и проценки за иднината. Грешките се можни и оправдани. Затоа, постојано мора да се следат новите трендови и да се споредуваат планираните во однос на остварените бројки. Да се бара разликата, да се бараат причините за таквата разлика кои би се имплементирале во следниот циклус на планирање. Само на ваков начин ќе се обезбеди континуирано подобрување не само на процесот на планирање на бизнисот, туку и на севкупните бизнис процеси.

Значи, бизнис-планот треба да се ажурира, користи, усовршува и освежува, а врз база на согледаните резултати треба да се корегира, но и да служи за контролна врска помеѓу планираното и оствареното.

## ЗАКЛУЧОК

Овој магистерски труд укажува на тоа дека бизнис-планот е документ кој служ за донесување одлуки во врска со потенцијалното кредитирање на проектот, но и одредница за идната пазарна позиција на претпријатието, како креатор на истото.

Бизнис-планот, исто така, е документ кој служи како стандард со кој можат да се споредуваат тековните резултати откако бизнисот ќе стартува, односно следење на клучните перформанси – Key Performance Indicators. Редовното споредување на планираните со актуелните активности дозволува да се идентификуваат проблемите пред истите да станат непоправливи. Редовната споредба и корективните мерки помагаат да се одржи работата на посакуваниот пат, кон остварување на целта.

Во рамките на ова истражување е укажано на улогата која ја има бизнис-планот како инструмент кој обезбедува успешно планирање и работење на претпријатието, кој, всушност, е и предмет на истражувањето, а неговата квалитетна интерпретација и употреба му пружа можност на претпријатието да ги обезбеди значајните финансиски средства од кредиторите, да ги преиспита одлуките како што се проширување на постоечкиот бизнис (на пр. изградба на нов производствен погон), излегување на нови пазари, здружување со други деловни партнери итн.

Имајќи ја во предвид поставената цел, материјалот кој е опфатен во овој труд систематски е поделен во вовед, шест глави и заклучок. Притоа, првите 4 глави се теоретски, потоа следува емпириското истражување кое е наведено во петтата глава, а последната, шеста глава претставува согледување на активностите кои треба постојано да се преземаат за да се одржи еден успешен бизнис-план кој ќе овозможи подобрување на финансиските перформанси на работењето.

*Првата глава која е дефинирана како Бизнис-планот како менаџмент фактор за развивање на бизнисот во организациите е посветена на значењето*

кое го има бизнис-планот како документ со кој се дефинира бизнисот, неговото значење за определување на идната пазарна позиција на претпријатието, содржината и формата на бизнис-планот, неговата намена, како и неговите корисници.

Притоа, во оваа глава појдовна точка претставува јасното дефинирање и значењето на бизнис-планот како визија на претпријатието, односно патот од желба до реализација, во кој се инкорпорирани целите, анализираните основни слабости и најзначајните предности на планираните активности и во склад со истите, утврдени основните стратегии за негово спроведување. Истовремено е наведено и значењето на бизнис-планот како основа за одредување на идната пазарна позиција на претпријатието преку јасно дефинирање на својата развојна политика.

Бизнис-планот ги отсликува сегашните и идните компоненти на бизнисот. Тој треба да даде одговор на некои од основните прашања: Колку бизнисот ќе се развива? Која е неговата конечна цел? Како ќе се реализира таа цел? Кое е предвиденото време за достигнување на одреден степен на развој? Бизнис-планот претставува збир на цели, политики, стратегии и сет на поединечни активности за имплементација на избраната концепција на бизнисот. Основната суштина е стратешко размислување се со цел за опстанок и раст на фирмата. Бизнис-планот е доста сложен инструмент кој овозможува управување со деловните активности и управување со деловните потфати.

Бизнис-планот е наменет на широк спектар корисници, како што се: инвеститори, кредитори, „храбри“ капиталисти, добавувачи, потрошувачи, вработени итн. Со оглед на тоа што секоја од овие групи корисници имаат различни очекувања, бизнис-планот треба да биде прилагоден кон нивните барања и очекувања.

*Втората глава која е дефинирана како Истражување на пазарот како фактор за подобро осознавање на финансиските потенцијали и можните ризици овозможува јасно дефинирање на пазарот и окружувањето, предмет и цел*



на истражување на пазарот, како и стратегиите за пазарно позиционирање на претпријатието.

Истражувањето на пазарот е процес на собирање податоци за да се утврди дали одредени производи или услуги ќе ги задоволат потребите на своите клиенти. Со ефикасно истражување на пазарот, одредена компанија може да добие вредни информации за нејзините конкуренти, економските промени, демографијата, тековните трендови на пазарот и потрошувачките навики на нејзините клиенти.

Речиси секој тип на бизнис, со цел да биде успешен и да реализира позитивни финансиски резултати, бара адекватно истражување на пазарот.

Пазарот е збир на постојните и потенцијалните купувачи на одреден производ. Големината на пазарот зависи од бројот на купувачи заинтересирани за одреден производ. Потенцијалниот пазар е збир на потрошувачи заинтересирани за купување на одреден производ.

За да може една компанија да реализира успех во продажбата на своите производи, мора да спроведе маркетинг истражување со цел да се идентификуваат потенцијалните пазари и нивните деловни можности. Истражувањето на пазарот се врши со сите расположливи методи, а резултатите од истото треба да укажат на оние пазари кои имаат најголем потенцијал за апсорпција на производите на компанијата, пазари кои најбрзо се развиваат, моменталните маркетинг трендови, како и компаративните предности на компанијата на тие пазари.

Бизнисот за да започне успешно да функционира, една од најважните работи кои треба да се направат е да се утврди на кој дел (место) од пазарот истиот припаѓа.

Задача на менаџментот на компанијата е да истакне како компанијата сака да биде препознаена на пазарот, на кој сегмент од пазарот, со кои производи и услуги и користејќи ги кои атрибути (цена, квалитет, начин на продажба, грижа за клиентите итн.). Како најзначајни стратегии за позиционирање на пазарот се

наведуваат: стратегија за позиционирање на брендот; стратегија за позиционирање на производот и стратегија на конкурентни цени.

*Третата глава е дефинирана како Извори на финансирање во развивањето на бизнисот*, која акцентот го става врз кредитирањето и лизингот како најзначајни извори на средства за претпријатијата со сите нивни елементи, како и факторите кои влијаат врз одлуката за избор на извор на финансирање.

Како еден од основните проблеми со кои се соочуваат нашите претпријатија, особено оние кои спаѓаат во категоријата на мали и средни е недостатокот на расположливи средства за набавка на нова опрема, што воедно повлекува и проблем во приспособувањето со современата технологија, што, пак, претставува неопходен предуслов за подигање на конкурентноста на локалниот, а особено на глобалниот пазар.

Кредитот во современи услови претставува повеќенаменска банкарска активност и еден од најзначајните инструменти во областа на банкарската политика за пласирање средства.

Кредит претставува должничко-доверителски однос во кој доверителот го отстапува правото на користење на парите на должникот на определен период и под определени услови кои ги дефинираат: каматата, времето и начинот на отплата на истиот, гаранцијата и сл.

Многу инвеститори од најразлични причини не се во можност да добијат и да користат банкарски кредит, па се соочуваат со проблемот како да ја реализираат саканата инвестиција. Во таква ситуација покрај кредитот, на располагање им стои и друга опција, а тоа е таканаречениот лизинг аранжман кој брзо и ефикасно ќе го реши тој проблем.

Лизингот им овозможува на претпријатијата да ја модернизираат својата опрема и со самото тоа да станат поефикасни и поконкурентни. Лизингот е особено погоден за малите и средни претпријатија, како и новите, тукушто основани кои многу често не можат да си дозволат други опции за финансирање.

Токму затоа, владите на многу земји го поддржуваат лизингот како важен метод за поттикнување на инвестициите.

*Четвртата глава* од овој труд носи наслов *Ризици и менаџирање со истите при реализирањето на бизнис-планот* и како таква пред сè го дефинира ризикот кај претпријатијата, овозможува препознавање на можностите и подготвеноста за преземање ризик, ја нагласува разликата помеѓу ризикот и неизвесноста, го објаснува претприемништвото како својствено ризично однесување, ги дефинира одделно видовите ризици со кои потенцијално се соочуваат претпријатијата, како и системот на менаџирање (управување) со истиот.

Ниту еден бизнис-план не може целосно да го искористи својот потенцијал без да постои соодветна анализа, проценка и менаџирање на ризикот. Претприемачите можат да испланираат и да предвидат дека на одреден начин ќе се одвиваат работите, но нивното влијание не е секогаш во нивни раце.

Под ризик се подразбира можност за остварување на непредвидени и непосакувани последици. Ризикот е присутен кај сите видови претпријатија, без оглед на нивната големина.

Ризикот треба да се гледа како предизвик, а не како препрека. Преземањето ризик претставува начин да се откријат сопствените способности на претпријатието и да се зголеми самодовербата на менаџментот на истото. Ако менаџментот одбива да преземе ризик, тогаш никогаш не може да ги искористи своите потенцијали.

Некои од најзначајните ризици со кои претприемачот се соочува, можат да се поделат во неколку категории: оперативен, пазарен, кредитен, културен, економско-политички ризик.

Концептот на управување со ризикот овозможува системско создавање на реална слика за спречување на штети и несреќи, односно за минимизирање на ризикот.

Главната задача кај управувањето со ризиците е согледување на сите ризици на кои е изложено претпријатието. Малите, средни и големи претпријатија се изложени на различни природни и други ризици и потребно е да се определи веројатноста за нивно настанување, кои се мерките за превенција кои можат да се превземат и кои се штети и покрај превентивните мерки, би можеле да настанат доколку ризикот сепак се оствари.

*Петата глава* го опфаќа емпириското истражување кое е спроведено со цел да се согледа значењето и улогата која ја има бизнис-планот врз целокупното работење на претпријатието, а со тоа и врз крајните остварени резултати. Главен елемент на емпириското истражување е анкетата која е извршена во Штип и Скопје, притоа анкетирани се 116 лица, од кои 32 менаџери и 84 останати вработени, во јуни и јули 2019 година.

Од вкупниот број на анкетирани лица значи 38% беа менаџери, а 62% беа вработени. Беа поставени 10 прашања со 3 можни одговори: да, не и без одговор.

Анализирајќи ги резултатите од спроведената анкета, можеме да забележиме дека во речиси сите одговори на прашањата, пресметаната вредност за  $\chi^2$  тестот е поголема од нејзината таблична вредност, што укажува на тоа дека добиените фреквенции не соодејствуваат со очекуваните. Коефициентот на контингенција, исто така, покажува умерена или слаба меѓузависност. Вака добиените резултати не доведуваат до заклучок дека поставените посебни хипотези не се прифаќаат, а со тоа не се прифаќа ни главната хипотеза на ова истражување.

Резимираните резултати со заклучни согледувања и коментар за истите се прикажани во делот на емпириското истражување од овој магистерски труд.

*Шестата глава* е дефинирана како *Преферирање на активности за креирање и реализирање на успешен бизнис-план за подобрување на финансиските перформанси на работењето*, која овозможува реално согледување на сите влијателни фактори за креирање на успешен бизнис-план, правилно дефинирање на поединечните планови како дел на севкупните активности на бизнис-планот, како и осврт кон финансискиот дел на еден бизнис-

план и неговото значење и постојано креативно и континуирано унапредување на истиот.

Способноста на претприемачот и на неговиот тим да направат прелиминарна верзија или финален бизнис-план е добар показател за компетентноста на менаџментот да ја реализираат дејноста за која планот е изработен. Менаџментот кој може сам да состави добар бизнис-план, совршено ја разбира природата на работата во која има намера да влезе и е свесен за сите ризици кои истата ги носи.

Кога еден бизнис, односно еден претприемач ја помине фазата на сонување ќе дојде во фазата наречена како започнување на животните циклуси на бизнисите.

Финансиите како дел од еден бизнис-план претставува посебен вид на финансиски план за бизнисот за периодот за кој се однесува самиот бизнис-план. Финансискиот план како еден од последните содржини на еден бизнис-план ќе даде приказ за тоа дали бизнис идејата финансиски е издржана или не е издржана.

## Користена литература

### *Книги:*

1. Antic I., Bjelica V., Brkic S., I dr., Prirucnik o primeni kontnog okvira za preduzeca, zadruga I preduzetnike u skladu sa Medzunarodnim standardima finansijskog izvestavanja, privredni savetnik, Beograd, 2004., str. 892.
2. Avlijas R., Preduzetnistvo I menadzment malih I srednjih preduzeca, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
3. BancaD'Italia – The Banking and Financial Sector in Countries of South East Europe, Roma 2002.
4. Barac S., Stakic B., Ivanis M., "Praktikum za bankarstvo", Singidunum, Beograd 2003, str 243.
5. Cvetinovic. M., Upravljanje rizicima u finansiskom poslovanje, Beograd, 2008.
6. David Jobber, John Fahy: Osnovi marketinga, 2 izdanje, (prevod Bojana Vujanovic)- Data Status, Beograd, 2006. Str 95-104.
7. Dixen M., Project Management Body of Knowledge, Association for Project Management, Fourth.
8. Doc. Dr Zoran Jovic, Menadzment finansijskih institucija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str 156.
9. Drucker, P.F, "The coming of the new organization", Harvard Nusiness Review, 1998 Vol. 66, No. 1.
10. Fletcher, M.; Freeman, R.; Sultanov, M. and Umarov, U., "Leasing in development - Guidelines for emerging economies", IFC, 2005.
11. Hadzic, dr Miroljub: "Bankarstvo", Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menazdment I osiguranje, Beograd, 2007, str. 254-255.
12. Hugh Macleod, "How to be creative", Published by John Wiley & Sons, January 1<sup>st</sup>, 2010, page 32.
13. John E.G. Bateson, K. Douglas Hoffman, Marketing usluga, Datastatus I Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
14. Jovanovic P., Menadzment – teorija I praksa, FON, Beograd, 2005.

15. Jovanovic P., Menadzment- teorija I praksa, FON, Beograd, 2005.
16. Jovanovic Tihomir, "Osnivanje I vodjenje malog biznisa", Nacionalna sluzba za zaposljavanje, Beograd, 2003, str 38.
17. Knight, 1921. Ili F. H. Knight, Risk, Uncertainty and Profit, New York: Houghton Mifflin, 1921.
18. L. Barjaktarovic, "Poslovne finansije", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str.107.
19. Parker S., The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship, Cambridge, MA: Cambridge Press, 2004.
20. Paunovic B., Zipovski D., Poslovni plan, vodac za izradu, Cetvrto izdanje, Beograd, 2010.
21. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Marketing menadzment-, 12 izdanje Beograd, 2006, Str. 102.
22. Prof. dr. Avlijas Radoslav, "Preduzetnistvo", Univerzitet Singidunum, 2010, str.40.
23. Prof. dr. Avlijas Radoslav, "Preduzetnistvo", Univerzitet Singidunum, 2010, str.122.
24. Prof. dr. Dragoslav Jakic, "Preduzetnistvo", Beogradska poslovna skola, 4 dopunjeno izdanje, Beograd, str. 451.
25. Prof. dr. Slobodan Barac, Prof. dr. Budimir Stakic, Prof. dr. Miroljub Hadzic, Prof. dr. Marko Ivanis, "Praktikum za bankarsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str 152.
26. R. Grozdanic, "Biznis plan za pocetnike", Tehnicki fakultet Cacku, Cacak, 2007, str. 1-3.
27. S. Barac, "Bankarsko poslovanje", Praktikum, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007, str 12.
28. Stavic B, Stamatovic M., "Menadzment", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2004.
29. Sveiby, K.E. "The New Organizational Wealth: Managing and Measuring KnowledgeBased Assets", Berrett-Koehler, San Francisco, 1997 Vol. 3.
30. Todorovic J. Duricin D, Janosevic S., "Strategijski Menadzment", 3. Izdanje, Institut za trzisna istrazivanja, str. 355.

31. Vasiljev S. "Polazne konstante strateskog upravljanja", Marketing, Beograd, 1993. Br.2, str. 18.
32. Vladimir Kapor I Slavko Caric, "Ugovori robnog prometa", Novi Sad, 2000, str 69.
33. Благоица Георгиева," Лизинг-како алтернативен извор на финансирање", Правник, бр.147/148, јули-август 2004.
34. Владимир Капор и Славко Цариќ, Уговори робног промета, Нови Сад, 2000, стр. 79.
35. Јаковски, Бошко, Циунова-Шулеска, Анета, Маркетинг Менаџмент, Скопје, 2008, стр. 84.

***Интернет страници:***

<http://edukacija.ekof.bg.ac.rs/tema-meseca.php?temald=8>

[www.biznisplan.net](http://www.biznisplan.net)

<https://www.insider.mk/insiderid-%D0%B7%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%BE-%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B6%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5%D1%82%D0%BE-%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80-%D0%B5-%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%BD/>

<https://www.chiefoutsiders.com/strategic-services/market-positioning-strategy>

[http://www.eurm.edu.mk/publikacii/Godisnik\\_2010-2011.pdf](http://www.eurm.edu.mk/publikacii/Godisnik_2010-2011.pdf)

<http://biznis101.com/planiraj-biznis/biznis-plan/186-delovi-na-biznis-plan--6-strategija-na-biznisot.html>

<https://www.investopedia.com/terms/f/five-c-credit.asp>

<http://www.kredit-lizing-leasing-kreditni-biro.info/LizingFlajer.pdf>